



Université du Québec  
École nationale d'administration publique

*Thèse de doctorat présentée à l'École nationale d'administration publique dans le cadre du programme de doctorat en administration publique pour l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph.D.)*

Thèse intitulée  
**« Les processus de coordination des ressources  
entre organisations non gouvernementales (ONG)  
pour les opérations d'aide d'urgence humanitaire »**

Présentée par  
**Muriel Dufour**

**Juillet 2015**

© Muriel Dufour, 2015



La thèse intitulée

**« Les processus de coordination des ressources  
entre organisations non gouvernementales (ONG)  
pour les opérations d'aide d'urgence humanitaire »**

Présentée par

**Muriel Dufour**

Est évaluée par les membres du jury de thèse suivants :

Stéphanie Gagnon, Professeure et présidente du Jury

Marie-Christine Therrien, Professeure et directrice de thèse

Étienne Charbonneau, Professeur et évaluateur interne

Éric Rigaud, chercheur au Centre de recherche sur les Risques et les  
Crises Mines Paristech, évaluateur externe

Benoît Robert, Professeur, directeur du Centre Risque et performance,  
École Polytechnique de Montréal, évaluateur externe



« À mon mari et à mon fils pour leur  
soutien indéfectible »



## Remerciements

---

Je désire d'abord exprimer ici ma profonde gratitude à mon mari, pour sa patience inlassable, son amour et son soutien dans les bons moments comme dans les moments plus difficiles, et sans qui ce travail n'aurait jamais pu aboutir. Merci aussi à mon fils pour son aide technique et son expertise, ses conseils pertinents, son soutien moral et ses petits courriels humoristiques qui m'ont permis de me relever de mes moments d'abattement devant la tâche colossale.

Tous mes remerciements et ma reconnaissance à ma directrice de thèse, Marie-Christine Terrien, professeure à l'ENAP, pour ses conseils et commentaires toujours extrêmement intéressants et pertinents, et qui a su me guider d'une main sûre et amicale tout au long de ce cheminement.

Un merci tout particulier à Diane Bigras, collègue et amie, professeure à l'Université du Québec en Outaouais, qui m'a beaucoup aidée par ses petits mots d'encouragement et ses conseils, ayant maintes fois accepté de passer quelques moments à discuter de points techniques ou d'états d'âme et qui m'a apporté une aide inappréciable en fin de parcours.

Enfin, merci à mes collègues pour leur compréhension et leur aide, en particulier Jacques-Bernard Gauthier, Jean-Pierre Lévy-Mangin et Raef Gouïa, tous professeurs à l'Université du Québec en Outaouais, de même que Marie Marchand, professeure à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Je voulais également remercier Pierre Collerette, professeur associé à l'UQO, dont les commentaires m'ont beaucoup aidée dans la dernière phase du processus, ainsi qu'à CGA-Canada et à l'ENAP pour les bourses doctorales qui m'ont été octroyées et qui m'ont permis de financer cette recherche.

Je désirerais finir en exprimant ma profonde joie du fait que mes parents soient encore là pour voir l'issue de cette thèse.





## Résumé

---

Chaque année, de nouvelles catastrophes se produisent. Leur impact est dévastateur et rend criante la nécessité d'avoir des opérations d'urgence efficaces. Or de nombreux problèmes apparaissent de façon récurrente, particulièrement en matière de coordination des ressources dans et entre les organisations non gouvernementales (ONG), acteurs majeurs dans les opérations d'urgence. Cette thèse s'intéresse aux processus de transferts de ressources intra et interorganisationnels des ONG d'urgence.

Sa base théorique repose sur les théories relatives aux échanges économiques et au contrôle des ressources, au pouvoir dans les échanges interorganisationnels, à la coordination et enfin à la capacité opérationnelle basée sur la flexibilité des processus comme facteurs essentiels de l'efficacité organisationnelle et des réponses d'urgence.

Pour combler un manque d'écrits scientifiques relativement aux ONG humanitaires, deux objectifs ont été fixés : 1) établir une typologie des ONG intervenant dans les opérations d'urgence basée sur la capacité opérationnelle liée aux processus intraorganisationnels utilisés pour la gestion des ressources; 2) établir une typologie des ONG basée sur leurs processus interorganisationnels de coordination des ressources et sur l'intensité de cette coordination.

Une approche mixte transformative a été utilisée. Soixante-cinq entrevues ont été faites auprès de dix-huit ONG internationales, et auprès d'ONG nationales chiliennes intervenues après le tremblement de terre de 2010.

À l'*intraorganisationnel* ont été identifiés les processus permettant la circulation des ressources à l'intérieur de l'ONG (achats, gestion des dons, stockage, transport et distribution) et les processus de transferts de ressources entre ONG affiliées. Afin d'établir

une typologie des ONG fondée sur la capacité opérationnelle donnée par les processus utilisés, un outil de mesure générique a été élaboré afin d'évaluer à un moment  $t$  la capacité opérationnelle d'une ONG ou d'un groupe d'ONG en général ou pour une réponse particulière. La capacité opérationnelle est mesurée selon cinq indicateurs : niveau de l'ONG qui gère le processus, moment du processus, type de ressources acquises, type de fournisseurs et type de donateurs. Quatre types d'ONG ont été dégagés, soit les ONG à capacité opérationnelle très élevée (type 1), élevée (type 2), faible (type 3) et très faible (type 4).

À l'*interorganisationnel*, trois types de processus ont été identifiés : les processus faits en commun ou confiés à une autre ONG (achats, transport et stockage, distribution et évaluations), les processus impliquant un transfert de ressources à une autre ONG (prêts, échanges et dons) et les mécanismes résultant d'un accord entre ONG pour l'utilisation ou la répartition des ressources (répartition sectorielle/géographique des activités, standards communs, partage des informations et partenariats). Afin d'établir une typologie des ONG fondée sur l'intensité de leur coordination interorganisationnelle résultant des processus utilisés, un outil de mesure générique a été élaboré pour évaluer l'intensité de cette coordination d'une ONG ou d'un groupe d'ONG en général à un moment  $t$  ou pour une réponse particulière. L'intensité de la coordination interorganisationnelle a été mesurée à l'aide de trois indicateurs : 1) le niveau de l'organisation où est fait le processus, 2) l'imposition de standards par une ONG sur une autre et 3) le degré de formalisation du processus. Une typologie des ONG a dégagé quatre types d'organisations : les ONG à intensité de coordination interorganisationnelle très élevée (type A), élevée (type B), faible (type C) et très faible (type D).

Une analyse de regroupement (*cluster analysis*) a ensuite été faite en étudiant chacune des typologies proposées en regard de huit attributs organisationnels, soit la taille, l'origine, l'âge, l'obédience religieuse ou laïque, la philosophie et les valeurs, l'axe stratégique (ONG d'urgence pure ou avec des programmes mixtes d'urgence et de développement), la structure et le mode de financement. Les regroupements ainsi formés recouvrent en tout ou

partie les types déjà proposés, à l'exception des attributs Obédience religieuse et Financement.

Enfin, une discussion a été introduite relativement aux apports théoriques et opérationnels des typologies proposées, dont l'essentiel est leur valeur explicative vis-à-vis d'organisations mal connues, les ONG humanitaires, et dans une certaine mesure leur valeur prédictive quant aux comportements que peuvent avoir les ONG humanitaires vis-à-vis de la gestion de leurs ressources. Les limites de ces typologies sont de deux ordres. Le premier est lié à la probabilité que toute la diversité des ONG humanitaires, lesquelles sont innombrables, n'ait pas été représentée dans notre échantillon. La deuxième limitation serait due au fait que d'autres facteurs puissent influencer sur les processus, limitant de ce fait la valeur prédictive des typologies proposées.

**Mots-clés :** ONG, coordination des ressources, typologie, capacité opérationnelle, intensité, typologie, processus



## Abstract

---

New disasters occur every year. Their impact is devastating and shows the huge need of having efficient emergency operations. However, numerous problems occur on a regular basis, notably in relation to resource coordination within and between non-governmental organizations (NGOs), which represent some of the major actors in emergency responses.

The theoretical framework of this research is based on four main theories namely: the theory of economic exchanges and control of resources, the theory of power in interorganizational relations, the theory of coordination and finally the theory of operational capacity which asserts that processes flexibility is an essential factor of organizational efficiency.

In order to fulfill a gap in scientific research in regard to NGOs, this research has three objectives: 1) Establishing a typology of these NGOs based on their operational capacity in relation to their intraorganizational resource-oriented processes; 2) Establishing a typology of these NGOs based on the intensity of their interorganizational resource coordination.

A mixed approach, qualitative with multiple case studies and quantitative with a transformation of qualitative data and a variance analysis, has been used. Sixty-five interviews have been made with 18 INGO and national Chilean NGOs responding to the Chilean earthquake in 2010.

In order to establish the typologies, two measuring generic tools are proposed. The first one allows evaluating the operational capacity based on resource-oriented process flexibility. The second one allows evaluating the intensity of resource interorganizational coordination. Both tools allow measurement for an NGO or a group of NGOs, overall or for a particular response.

Two types of intra organizational processes have been identified: processes allowing transfer of resources inside the NGO itself (i.e. procurement, donation management, stock, transportation and distribution) and resource transfers between affiliate NGOs. A typology of NGOs has been proposed, according to the operational capacity resulting from the intra organizational resource process flexibility of the NGO. A generic tool measuring the operational capacity has been developed based on five indicators: 1) the organizational level which manages the process; 2) the moment of the process; 3) the type of resources acquired; 4) the type of vendors chosen; 5) the type of donors. The resulting operational capacity scores of all the NGOs analyzed in this research enabled us to distinguish four groups of NGOs i.e. NGOs with a very high operational capacity (type 1), NGOs with a high operational capacity (type 2), NGOs with a weak operational capacity (type 3) and NGOs with a very weak operational capacity (type 4).

Three types of inter organizational processes have been identified: the processes made in common or left to another NGO (purchases, transportation and storage, distribution and evaluation), secondly the processes involving resource transfers to another NGO (loan, exchange and donation) and thirdly, the processes resulting from an agreement between NGOs for using or allocating resources (sectorial or geographical breakdown, common standards, information sharing and partnerships). The intensity of interorganizational coordination has been measured with a generic tool developed for the purpose that uses three indicators: 1) organizational level which manages the process; 2) imposing standards of one NGO to another one; and 3) process formalization degree. NGOs have been categorized according to four levels of inter organizational coordination intensity: very high (type A), high (type B), low (type C) and very low (type D).

A cluster analysis was performed in order to validate our typologies in regard to eight organizational attributes, i.e. size, origin, age, obedience - religious or secular NGO, philosophy and values, strategy (emergency only or development programs as well), organizational structure and funding (institutional or private donors). Clusters that appeared overlap partially or totally our typologies, except for religiosity and funding.

Empirical data showed in addition that all organizational attributes, except for religiosity, influence intraorganizational processes, and therefore operational capacity, and interorganizational processes, and therefore intensity of interorganizational coordination. Measuring this influence on resource-oriented processes is an interesting lead for future research.

The two main contributions, among others, of these typologies are their explanatory value with regard to not well-known organizations, Humanitarian NGOs, and in a certain way their predictive value relating to behaviors that those organizations could have for their resource management. The limits of these typologies are two: 1) the probability that all the diversity NGOs – which are numerous – is not represented in our sample; 2) other factors could influence processes, and therefore are restricting the predictive value of the two proposed typologies.

**Keywords :** NGOs, resource, coordination, typology, operational capacity, intensity, processes





## Table des matières

---

Remerciements.....	vii
Résumé .....	ix
Abstract .....	xiii
Table des matières.....	xvii
Liste des tableaux.....	xxv
Liste des figures et schémas.....	xxvii
Liste des acronymes .....	xxix
Introduction.....	1
PARTIE I : .....	5
PROBLÉMATIQUE LIÉE AUX OPÉRATIONS D'URGENCE ET À LEUR COORDINATION LORS DE CATASTROPHES .....	5
PARTIE II : .....	19
RECENSION DES ÉCRITS, QUESTIONS DE RECHERCHE, CADRE CONCEPTUEL ADOPTÉ ET MÉTHODOLOGIE .....	19
CHAPITRE 1 : RECENSION DES ÉCRITS.....	21
1.1 Complexité des phénomènes étudiés et recensement des approches et des théories utilisées par les auteurs .....	22
1.2 L'environnement particulier des réponses d'urgence.....	37
1.2.1 Concept de désastres et de gestion des opérations d'urgence .....	38
1.2.2 Modélisation de la réponse d'urgence et le cycle de l'aide humanitaire.....	42
1.2.3 La perspective systémique ou en réseau de la réponse d'urgence .....	43
1.3 Coordination générale, coordination des ressources et coordination des opérations d'urgence .....	45
1.3.1 Concept de relations et d'échanges interorganisationnels.....	45
1.3.2 Concept de ressources.....	52
1.3.3 Concepts de processus de transfert de ressources, de logistique et de gestion de la chaîne d'approvisionnement .....	54
1.3.4 Concepts reliés à la coordination .....	58

1.3.5	Coordination de la chaîne d'approvisionnement.....	72
1.3.6	Concept d'intensité de la coordination.....	76
1.4	Concept d'efficacité organisationnelle et de capacité opérationnelle.....	79
1.4.1	L'efficacité des opérations d'urgence .....	80
1.4.2	L'efficacité organisationnelle des ONG humanitaires .....	80
1.4.3	L'efficacité de la SCM .....	82
1.4.4	Concepts de capacité organisationnelle, de capacité opérationnelle et mesures de performance .....	85
1.5	Sommaire des recherches et introduction au manque de typologies en matière d'ONG ...	93
1.5.1	Sommaire des recherches.....	94
1.5.2	Intérêt théorique des typologies et aperçu des typologies d'ONG existantes .....	95
CHAPITRE 2 : QUESTIONS DE RECHERCHE .....		101
CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL ADOPTÉ .....		109
3.1	Gestion de crise et des opérations d'urgence.....	109
3.1.1	Une perspective contingente de la gestion des opérations d'urgence .....	109
3.1.2	Modélisation temporelle des opérations d'urgence.....	111
3.1.3	Une perspective systémique et de réseau .....	112
3.2	Les échanges interorganisationnels vus sous l'angle de l'échange de ressources .....	113
3.3	Les ressources échangées : biens tangibles, informations et échanges de personnel.....	114
3.4	Les transferts de ressources comme processus constituant la SCM .....	114
3.5	Modèle de coordination et niveaux de coordination.....	119
3.6	Utilisation du concept de niveaux et particularités structurelles des ONG.....	122
3.7	Indicateurs de mesure de la capacité opérationnelle et de l'intensité de la coordination interorganisationnelle.....	125
3.7.1	Indicateurs de mesure de la capacité opérationnelle des ONG .....	125
3.7.2	Indicateurs de mesure de l'intensité de la coordination interorganisationnelle .....	129
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE .....		133
4.1	Rappel des questions de recherche.....	133
4.2	Positionnement ontologique et épistémologique.....	134
4.3	Démarche méthodologique.....	136
4.3.1	Stratégie de recherche .....	137
4.3.2	Stratégie d'échantillonnage .....	139

4.3.3 Stratégie de collecte des données .....	143
4.3.4 Stratégie d'analyse des données .....	145
4.3.5 Caractéristiques des ONG de notre échantillon .....	146
PARTIE III : .....	153
RÉSULTATS .....	153
CHAPITRE 1 : PROCESSUS DE TRANSFERT DE RESSOURCES	
INTRAORGANISATIONNELS ET CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE .....	157
1.1 Identification des processus de transfert de ressources intraorganisationnels .....	157
1.1.1 Processus permettant la circulation des ressources à l'intérieur de l'ONG.....	157
1.1.2 Processus permettant la circulation des ressources entre l'ONG et ses affiliés .....	160
1.2 Analyse des processus de transfert de ressources intraorganisationnels utilisés par les ONG.....	162
1.2.1 Analyse des niveaux où sont gérés les processus intraorganisationnels en lien avec les ressources .....	163
1.2.2 Analyse des moments où sont gérés les processus intraorganisationnels en lien avec les ressources .....	175
1.2.3 Analyse des types de ressources concernées par les processus .....	183
1.2.4 Analyse des types de fournisseurs choisis par l'ONG .....	192
1.2.5 Analyse des types de donateurs de l'ONG.....	199
1.3 Typologie des ONG basée sur la capacité opérationnelle résultant de leurs processus de transfert de ressources intraorganisationnels .....	209
CHAPITRE 2 : PROCESSUS DE COORDINATION INTERORGANISATIONNELS DES RESSOURCES ET MESURE D'INTENSITÉ DE LA COORDINATION .....	219
2.1 Identification des processus et mécanismes de coordination interorganisationnels en lien avec les ressources .....	220
2.2 Mesure de l'intensité de la coordination caractérisée par les processus et mécanismes interorganisationnels en lien avec les ressources.....	229
2.2.1 Mesure de l'intensité de la coordination interorganisationnelle avec l'indicateur – Niveaux .....	231
2.2.2 Mesure de l'intensité de la coordination interorganisationnelle avec l'indicateur – Standards.....	252
2.2.3 Mesure de l'intensité de la coordination interorganisationnelle à l'aide l'indicateur – Formalisation .....	264

2.3 Mesure de l'intensité globale de la coordination caractérisée par les processus et mécanismes interorganisationnels en lien avec les ressources .....	278
2.3.1 Scores d'intensité globale des ONG en matière de coordination interorganisationnelle de leurs ressources.....	278
2.3.2 Établissement d'une typologie des ONG basée sur l'intensité de la coordination interorganisationnelle de leurs ressources.....	279
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES TYPOLOGIES OBTENUES EN REGARD D'AUTRES ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS .....	
3.1 Sommaire des attributs organisationnels utilisés pour la validation des deux typologies .	287
3.2 Validation de la typologie 1 basée sur la capacité opérationnelle et les processus intraorganisationnels de gestion des ressources.....	289
3.2.1 Analyse des ONG en fonction de leur taille et de leur capacité opérationnelle relative à la gestion de leurs ressources .....	292
3.2.2. Analyse des ONG en fonction de leur origine et de leur capacité opérationnelle liée à la gestion de leurs ressources.....	295
3.2.3 Analyse des ONG en fonction de leur âge et de leur capacité opérationnelle liée à la gestion de leurs ressources.....	297
3.2.4 Analyse des ONG en fonction de leur philosophie et de leur capacité opérationnelle liée à la gestion de leurs ressources.....	299
3.2.5 Analyse des ONG en fonction de leur axe stratégique et de leur capacité opérationnelle liée à la gestion de leurs ressources.....	303
3.2.6 Analyse des ONG en fonction de leur structure et de leur capacité opérationnelle liée à la gestion de leurs ressources.....	305
3.2.7 Sommaire des résultats quant à la typologie 1 des ONG relative à la capacité opérationnelle.....	308
3.3 Validation de la typologie 2 basée sur l'intensité de la coordination des ressources et les processus interorganisationnels de gestion des ressources.....	309
3.3.1 Analyse des ONG en fonction de leur taille et de l'intensité de leur coordination avec les autres ONG en matière de ressources.....	313
3.3.2 Analyse des ONG en fonction de leur origine et de l'intensité de leur coordination en matière de ressources.....	316
3.3.3 Analyse des ONG en fonction de leur âge et de l'intensité de leur coordination en matière de ressources .....	318
3.3.4 Analyse des ONG en fonction de leur philosophie et de l'intensité de leur coordination en matière de ressources .....	320

3.3.5 Analyse des ONG en fonction de leur axe stratégique et de l'intensité de leur coordination en matière de ressources .....	323
3.3.6 Analyse des ONG en fonction de leur structure et de l'intensité de leur coordination en matière de ressources .....	326
3.3.7 Analyse des ONG en fonction du type de financement majoritaire et de l'intensité de leur coordination en matière de ressources .....	328
3.3.8 Sommaire des conclusions relatives à la typologie 2 et aux attributs organisationnels .....	332
3.4 Élaboration de types issus du croisement des deux typologies proposées .....	333
CHAPITRE 4 : DISCUSSION SUR LES TYPOLOGIES OBTENUES .....	337
3.1 Prolongements théoriques des typologies obtenues .....	337
3.2 Apports sur le plan opérationnel des deux typologies proposées .....	347
Conclusion et limites de la thèse .....	353
Bibliographie et références .....	363
ANNEXES .....	383
ANNEXE 1 .....	385
ANNEXE 2 .....	391
ANNEXE A .....	393
Annexe A.1 : Tableau détaillé des structures des ONG de l'échantillon .....	393
Annexe A.2 : Tableau sommaire des structures des ONG de l'échantillon .....	395
Annexe A.3 : Tableau sommaire des types de structures des ONG de l'échantillon .....	396
ANNEXE B .....	397
Annexe B.1.1 : Tableau détaillé des niveaux où sont gérés les processus d'achats .....	397
Annexe B.1.2 : Tableau sommaire des niveaux où sont gérés les processus d'achats .....	399
Annexe B.2.1 : Tableau détaillé des niveaux où sont gérés les processus de donation .....	400
Annexe B.2.2 : Tableau sommaire des niveaux où sont gérés les processus de donation .....	402
Annexe B.3.1 : Tableau détaillé des niveaux où sont gérés les processus de transport et de stockage .....	403
Annexe B.3.2 : Tableau sommaire des niveaux où sont gérés les processus de transport et de stockage .....	406
Annexe B.4.1 : Tableau détaillé des niveaux où sont gérés les processus de distribution .....	407
Annexe B.4.2 : Tableau sommaire des niveaux où sont gérés les processus de distribution ..	409

Annexe B.5.1 : Tableau détaillé des niveaux sont gérés les processus de transfert de ressources entre affiliés.....	410
Annexe B.5.2 : Tableau sommaire des niveaux où sont gérés les processus de transfert de ressources entre affiliés.....	411
ANNEXE C.....	413
Annexe C.1.1 Tableau des données détaillées quant aux moments où sont faits les processus d'achat.....	413
Annexe C.1.2 Tableau sommaire quant aux moments où sont faits les processus d'achat.....	414
Annexe C.2.1 Tableau des données détaillées quant aux moments où sont faits les processus de donation.....	415
Annexe C.2.2 Tableau sommaire quant aux moments où sont faits les processus de donation.....	417
Annexe C.3.1 Tableau des données détaillées quant aux moments où sont faits les processus de transport et de stockage.....	418
Annexe C.3.2 Tableau sommaire quant aux moments où sont faits les processus de transport et de stockage.....	420
Annexe C.4.1 Tableau des données détaillées quant aux moments où sont faits les processus de distribution.....	421
Annexe C.4.2 Tableau sommaire quant aux moments où sont faits les processus de distribution.....	422
Annexe C.5.1 Tableau des données détaillées quant aux moments où sont faits les transferts de ressources entre affiliés.....	423
Annexe C.5.2 Tableau sommaire quant aux moments où sont faits les transferts de ressources entre affiliés.....	424
ANNEXE D.....	425
Annexe D.1.1 : Tableau des données détaillées quant aux types de ressources concernées par les processus d'achat.....	425
Annexe D.1.2 : Tableau sommaire quant aux types de ressources concernées par les processus d'achat.....	427
Annexe D.2.1 : Tableau des données détaillées quant aux types de ressources concernées par les processus de donation.....	428
Annexe D.2.2 : Tableau sommaire quant aux types de ressources touchées par les processus de donation.....	430
Annexe D.3.1 : Tableau des données détaillées quant aux types de ressources concernées par les transferts de ressources entre affiliés.....	431

Annexe D.3.2 : Tableau sommaire quant aux types de ressources concernées par les transferts de ressources entre affiliés .....	433
Annexe D.4 : Tableau sommaire quant aux types de ressources concernées par l'ensemble des processus intraorganisationnels en lien avec les ressources .....	434
ANNEXE E .....	435
Annexe E.1.1 : Tableau sommaire quant aux types de fournisseurs privilégiés pour les processus d'achat .....	435
Annexe E.1.2 : Tableau sommaire quant aux types de fournisseurs privilégiés pour les processus d'achat .....	437
Annexe E.2.1 : Tableau sommaire quant aux types de fournisseurs privilégiés pour les processus de stockage et de transport .....	438
Annexe E.1.2 : Tableau sommaire quant aux types de fournisseurs privilégiés pour les processus de stockage et de transport .....	439
ANNEXE F .....	441
Annexe F.1 : Tableau des données détaillées relatives aux standards imposés par les donateurs finançant les ONG .....	441
Annexe F.2 : Tableau des données détaillées relatives au type de financement majoritaire des ONG de notre échantillon .....	444
Annexe F.3 : Tableau sommaire relatif au type de financement majoritaire des ONG de notre échantillon .....	445
ANNEXE G .....	447
ANNEXE G.1 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les processus interorganisationnels d'achat .....	447
ANNEXE G.2 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les processus interorganisationnels de stockage et de transport .....	450
ANNEXE G.3 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les processus interorganisationnels de distribution .....	453
ANNEXE G.4 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les processus interorganisationnels d'évaluation .....	456
ANNEXE H .....	459
ANNEXE H.1 : Niveaux de l'organisation où sont gérés les processus de prêts et d'échanges .....	459
ANNEXE H.2 : Niveaux de l'organisation où sont gérés les processus de donation entre ONG non affiliées .....	462
ANNEXE I .....	465

ANNEXE I.1 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les mécanismes de répartition sectorielle et/ou géographique des ressources ou des activités .....	465
ANNEXE I.2 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les mécanismes relatifs à l'élaboration ou à l'utilisation d'outils communs en lien avec les ressources entre ONG non affiliées ....	469
ANNEXE I.3 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les mécanismes relatifs au partage d'informations entre les ONG non affiliées.....	473
ANNEXE I.4 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les mécanismes relatifs aux partenariats entre les ONG non affiliées .....	476
ANNEXE J.....	481
Annexe J.1 : Standards sur les processus faits en commun ou confiés à d'autres ONG et en lien avec les ressources .....	481
Annexe J.2 : Standards sur les processus impliquant un transfert de ressources à d'autres ONG non affiliées.....	486
Annexe J.3 : Standards sur les processus relatifs à l'utilisation ou à la répartition des ressources entre ONG.....	488
ANNEXE K .....	493
Annexe K.1 : Formalisation des processus communs ou confiés à d'autres ONG non affiliées en lien avec les ressources .....	493
Annexe K.2 : Formalisation des processus impliquant un transfert de ressources entre ONG non affiliées.....	497
Annexe K.3 : Formalisation des processus de répartition et d'utilisation des ressources entre ONG non affiliées.....	499



## Liste des tableaux

---

TABEAU II.1.1 APPROCHES ET THÉORIES UTILISÉES PAR LES AUTEURS ET NOTRE POSITIONNEMENT THÉORIQUE .....	27
TABEAU II.1.2. TYPOLOGIE DES ONG (ADAPTÉE DE QUÉINNEC, 2004, P. 20-22).....	97
TABEAU II.3.1. SOMMAIRE DES INDICATEURS UTILISÉS POUR L'ÉTABLISSEMENT D'UNE TYPOLOGIE DES ONG BASÉE SUR LEUR CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE LIÉE À LA GESTION DES RESSOURCES .....	127
TABEAU II.3.2. SOMMAIRE DES INDICATEURS UTILISÉS POUR MESURER L'INTENSITÉ DE LA COORDINATION LIÉE AUX PROCESSUS DE TRANSFERT DE RESSOURCES INTERORGANISATIONNELS UTILISÉS PAR LES ONG .....	130
TABEAU II.4.1. RÉCAPITULATIF DES CARACTÉRISTIQUES DES ONG DE NOTRE ÉCHANTILLON .....	147
TABEAU III.1.1. TABLEAU SOMMAIRE RELATIVEMENT AUX NIVEAUX OÙ PEUVENT ÊTRE GÉRÉS LES PROCESSUS INTRAORGANISATIONNELS DE GESTION DES RESSOURCES .....	165
TABEAU III.1.2. SCORES DE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE DES ONG RELATIVEMENT À LEURS PROCESSUS INTRAORGANISATIONNELS EN FONCTION DES NIVEAUX DÉCISIONNELS UTILISÉS .....	173
TABEAU III.1.3. SOMMAIRE DES DIFFÉRENTS MOMENTS OÙ SONT EFFECTUÉS LES PROCESSUS INTRAORGANISATIONNELS EN LIEN AVEC LES RESSOURCES .....	176
TABEAU III.1.4. SCORES OBTENUS AVEC L'INDICATEUR- MOMENT POUR LES PROCESSUS INTRAORGANISATIONNELS DE GESTION DES RESSOURCES UTILISÉS PAR LES ONG .....	181
TABEAU III.1.5. TYPES DE RESSOURCES CONCERNÉES PAR LES PROCESSUS INTRAORGANISATIONNELS UTILISÉS PAR LES ONG .....	188
TABEAU III.1.6. SCORES DE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE OBTENUS AVEC L'INDICATEUR – TYPE DE RESSOURCES BASÉS SUR LES PROCESSUS INTRAORGANISATIONNELS.....	190
TABEAU III.1.7. SOMMAIRE DES RÉSULTATS RELATIVEMENT AUX TYPES DE FOURNISSEURS PRIVILÉGIÉS PAR L'ONG.....	193
TABEAU III.1.8. SCORES OBTENUS PAR LES ONG AVEC L'INDICATEUR – TYPES DE FOURNISSEURS PRIVILÉGIÉS ....	198
TABEAU III.1.9. SOMMAIRE DES TYPES DE FINANCEMENT DES ONG DE L'ÉCHANTILLON .....	205
TABEAU III.1.10. SCORES DE CAPACITÉ OBTENUS PAR CHAQUE ONG EN FONCTION DE L'INDICATEUR – TYPES DE DONATEURS.....	207
TABEAU III.1.11. COMPILATION DES SCORES DE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE BASÉE SUR LES RESSOURCES . ET ÉTABLIS SELON NOS CINQ INDICATEURS.....	211
TABEAU III.2.1. CATÉGORIES DE PROCESSUS INTERORGANISATIONNELS UTILISÉS PAR LES ONG POUR LA COORDINATION DE LEURS RESSOURCES .....	229
TABEAU III.2.2. SOMMAIRE DES NIVEAUX ORGANISATIONNELS OÙ SONT GÉRÉS LES PROCESSUS INTER - ORGANISATIONNELS EN LIEN AVEC LES RESSOURCES (PARTIE 1).....	233
TABEAU III.2.2. SOMMAIRE DES NIVEAUX ORGANISATIONNELS OÙ SONT GÉRÉS LES PROCESSUS INTER - ORGANISATIONNELS EN LIEN AVEC LES RESSOURCES (PARTIE 2).....	234
TABEAU III.2.3. SCORES D'INTENSITÉ DE COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE OBTENUS PAR LES ONG EN FONCTION DE L'INDICATEUR-NIVEAUX .....	249
TABEAU III.2.4. SCORES MOYENS D'INTENSITÉ EN FONCTION DE L'INDICATEUR-NIVEAUX EN EXCLUANT LES ONG QUI NE FONT PAS CE PROCESSUS AU NIVEAU INTERORGANISATIONNEL .....	251
TABEAU III.2.5. CLASSEMENT DES ONG EN FONCTION DE LEUR SCORE D'INTENSITÉ DE COORDINATION INTER - ORGANISATIONNELLE CALCULÉ SELON L'INDICATEUR – NIVEAUX .....	252
TABEAU III.2.6. TABLEAU DÉTAILLÉ RELATIF AUX STANDARDS IMPOSÉS POUR LES PROCESSUS INTERORGANISATIONNELS EN LIEN AVEC LES RESSOURCES .....	255

---

<b>TABLEAU III.2.7. SCORES PAR ONG SELON LES STANDARDS IMPOSÉS SUR LES PROCESSUS</b>	
INTERORGANISATIONNELS.....	260
<b>TABLEAU III.2.8. SCORES D'INTENSITÉ DE LA COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE AVEC L'INDICATEUR –</b>	
<b>STANDARDS EN EXCLUANT LES ONG QUI NE FONT PAS DE PROCESSUS INTERORGANISATIONNELS .....</b>	<b>262</b>
<b>TABLEAU III.2.9. CLASSEMENT DES ONG SELON LE SCORE D'INTENSITÉ DE COORDINATION</b>	
INTERORGANISATIONNELLE MESURÉ AVEC L'INDICATEUR - STANDARDS.....	263
<b>TABLEAU III.2.10. SOMMAIRE DES DEGRÉS DE FORMALISATION UTILISÉS POUR TOUS LES PROCESSUS</b>	
INTERORGANISATIONNELS DE TRANSFERT DE RESSOURCES.....	267
<b>TABLEAU III.2.11. SCORES D'INTENSITÉ DE LA COORDINATION PAR ONG SELON LE DEGRÉ DE FORMALISATION</b>	
<b>DES PROCESSUS INTERORGANISATIONNELS LIÉS AUX RESSOURCES .....</b>	<b>275</b>
<b>TABLEAU III.2.12. SCORES MOYEN D'INTENSITÉ PAR PROCESSUS MESURÉS AVEC L'INDICATEUR – FORMALISATION</b>	
<b>EN EXCLUANT LES ONG QUI NE FONT PAS CE PROCESSUS.....</b>	<b>276</b>
<b>TABLEAU III.2.13. CLASSEMENT DES ONG EN FONCTION DE L'INTENSITÉ DE LA COORDINATION</b>	
INTERORGANISATIONNELLE MESURÉE AVEC L'INDICATEUR – FORMALISATION.....	277
<b>TABLEAU III.2.14. MESURE D'INTENSITÉ GLOBALE DE LA COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE DE CHAQUE</b>	
<b>ONG CARACTÉRISÉE PAR SES PROCESSUS LIÉS AUX RESSOURCES.....</b>	<b>279</b>
<b>TABLEAU III.2.15. CLASSEMENT DES ONG PAR ORDRE D'INTENSITÉ DÉCROISSANTE DE LA COORDINATION</b>	
INTERORGANISATIONNELLE DE LEURS RESSOURCES .....	279
<b>TABLEAU III.3.1. SOMMAIRE DES ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS UTILISÉS POUR TESTER LES GROUPES IDENTIFIÉS</b>	
<b>DANS LES DEUX TYPOLOGIES.....</b>	<b>288</b>
<b>TABLEAU III.3.2. TYPOLOGIE BASÉE SUR LA CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE ET LES PROCESSUS</b>	
INTRAORGANISATIONNELS EN REGARD DE DIVERS ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS.....	290
<b>TABLEAU III.3.3. SOMMAIRE DES SIMILARITÉS ENTRE LES TYPES D'ONG EN REGARD DE LEUR CAPACITÉ</b>	
<b>OPÉRATIONNELLE ET DE CERTAINS DE LEURS ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS.....</b>	<b>292</b>
<b>TABLEAU III.3.4. SUPER CLUSTERS RÉSULTANT D'UNE ANALYSE DE CLUSTERS EN FONCTION DES ATTRIBUTS</b>	
<b>ORGANISATIONNELS ET DE LA CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE DES ONG.....</b>	<b>308</b>
<b>TABLEAU III.3.5. TYPOLOGIE BASÉE SUR L'INTENSITÉ DE LA COORDINATION ET LES PROCESSUS</b>	
INTERORGANISATIONNELS EN REGARD DE DIVERS ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS.....	311
<b>TABLEAU III.3.6. SOMMAIRE DES SIMILARITÉS ENTRE LES TYPES D'ONG EN REGARD DE L'INTENSITÉ DE</b>	
<b>LEUR COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE ET DE CERTAINS DE LEURS ATTRIBUTS</b>	
ORGANISATIONNELS.....	313
<b>TABLEAU III.3.7. SUPER CLUSTERS RÉSULTANT D'UNE ANALYSE DE REGROUPEMENTS EN FONCTION DES ATTRIBUTS</b>	
<b>ORGANISATIONNELS ET DE L'INTENSITÉ DE COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE DES RESSOURCES.....</b>	<b>332</b>
<b>TABLEAU III.4.1 OUTIL DE MESURE DE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE DES ONG INTERVENANT DANS LES</b>	
<b>OPÉRATIONS D'URGENCE EN LIEN AVEC LEURS PROCESSUS DE TRANSFERT DE RESSOURCES OUTIL DE MESURE</b>	
<b>DE CAPACITÉ.....</b>	<b>349</b>
<b>TABLEAU III.4.2 OUTIL DE MESURE GÉNÉRIQUE DE L'INTENSITÉ DE COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE</b>	
<b>ENTRE ONG AU NIVEAU DE LEURS RESSOURCES OUTIL DE MESURE DE GÉNÉRIQUE.....</b>	<b>351</b>

## Liste des figures et schémas

---

FIGURE II.1.1. MODÈLE ÉLABORÉ À PARTIR DE LA THÉORIE DE COORDINATION DE GALBRAITH.....	64
FIGURE II.1.2. PROCESSUS DE COORDINATION HORIZONTAUX ET VERTICAUX DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT (SOURCE BARRATT, 2004, TIRÉE DE JAHRE ET JENSEN, 2010, P. 665).....	74
FIGURE II.3.1. ÉTAPES DE LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DANS LE DOMAINE DE L'AIDE HUMANITAIRE - ADAPTÉ DE MAON, LINDGREEN ET VANHAMME (2009) ET DE ROMANO (2003).....	115
FIGURE II.3.2. MOUVEMENTS DES RESSOURCES AU SEIN DES ONG IMPLIQUÉES DANS LES OPÉRATIONS D'URGENCE.....	117
FIGURE II.3.3. PROCESSUS ET MOUVEMENTS DE RESSOURCES DURANT LA PHASE PRÉDÉSASTRE.....	118
FIGURE II.3.4. MOUVEMENT DES RESSOURCES DANS LA PHASE SUIVANT IMMÉDIATEMENT LE DÉSASTRE.....	118
FIGURE II.3.5. MODÈLE DE COORDINATION ENTRE ONG INTERVENANT DANS LES OPÉRATIONS D'URGENCE (ADAPTÉ DE GALBRAITH, 1977).....	121
FIGURE III.1.1. SCORES DE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE DES PROCESSUS INTRAORGANISATIONNELS AVEC L'INDICATEUR – NIVEAUX.....	172
FIGURE III.1.2. DISTRIBUTION DES FRÉQUENCES DES SCORES DE CAPACITÉ SELON LE NOMBRE DE NIVEAUX UTILISÉS PAR LES ONG POUR LEURS PROCESSUS INTRAORGANISATIONNELS LIÉS AUX RESSOURCES .....	174
FIGURE III.1.3. PONDÉRATION DES SCORES DE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE EN FONCTION DES MOMENTS OÙ SONT FAITS LES PROCESSUS INTRAORGANISATIONNELS DE GESTION DES RESSOURCES .....	180
FIGURE III.1.4. DISTRIBUTION DES FRÉQUENCES DES SCORES DE CAPACITÉ SELON LE MOMENT UTILISÉ PAR LES ONG POUR LEURS PROCESSUS INTRAORGANISATIONNELS LIÉS AUX RESSOURCES .....	182
FIGURE III.1.5. PONDÉRATION DES SCORES DE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE EN FONCTION DU TYPE DE RESSOURCES CONCERNÉS PAR LES PROCESSUS INTRAORGANISATIONNELS .....	190
FIGURE III.1.6. DISTRIBUTION DES FRÉQUENCES DES SCORES SELON LES TYPES DE RESSOURCES CONCERNÉES PAR LES PROCESSUS INTRA ORGANISATIONNELS.....	191
FIGURE III.1.7. PONDÉRATION DES SCORES DE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE EN FONCTION DU TYPE DE FOURNISSEURS PRIVILÉGIÉ PAR L'ONG .....	197
FIGURE III.1.8. DISTRIBUTION DES FRÉQUENCES DES SCORES RELATIFS AU TYPE DE FOURNISSEURS PRIVILÉGIÉS.....	198
FIGURE III.1.9. PONDÉRATION DES SCORES DE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE EN FONCTION DU TYPE DE DONATEURS MAJORITAIRE DE L'ONG.....	206
FIGURE III.1.10. DISTRIBUTION DES FRÉQUENCES DES SCORES DE CAPACITÉ SELON LE MODE DE FINANCEMENT DE L'ONG.....	208
FIGURE III.1.11. DISTRIBUTION DES FRÉQUENCES DES SCORES COMBINÉS DE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE LIÉE AUX PROCESSUS INTRAORGANISATIONNELS DE GESTION DES RESSOURCES.....	212
FIGURE III.1.12. TYPOLOGIE DESONG SELON LEUR CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE MESURÉE PAR LA FLEXIBILITÉ DE LEURS PROCESSUS DE TRANSFERT DE RESSOURCES INTRAORGANISATIONNELS.....	216
FIGURE III.2.1. PONDÉRATION DES SCORES D'INTENSITÉ DE LA COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE EN FONCTION DE L'INDICATEUR – NIVEAUX .....	248
FIGURE III.2.2. PONDÉRATION DES SCORES D'INTENSITÉ DE LA COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE EN FONCTION L'INDICATEUR – STANDARDS .....	260
FIGURE III.2.3. PONDÉRATION DES SCORES D'INTENSITÉ DE LA COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE SELON L'INDICATEUR – FORMALISATION.....	274

---

FIGURE III.2.4. DISTRIBUTION DES FRÉQUENCES DES SCORES COMBINÉS D'INTENSITÉ DE COORDINATION LIÉE AUX PROCESSUS INTERORGANISATIONNELS DE GESTION DES RESSOURCES.....	280
FIGURE III.2.5. TYPES D'ONG EN FONCTION DE L'INTENSITÉ DE LA COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE DE LEURS RESSOURCES.....	285
FIGURE III.3.1. VALIDATION DE LA TYPOLOGIE 1 EN FONCTION DE L'ATTRIBUT TAILLE.....	293
FIGURE III.3.2. VALIDATION DE LA TYPOLOGIE 1 EN FONCTION DE L'ATTRIBUT ORIGINE.....	296
FIGURE III.3.3. VALIDATION DE LA TYPOLOGIE 1 EN FONCTION DE L'ATTRIBUT ÂGE.....	298
FIGURE III.3.4. VALIDATION DE LA TYPOLOGIE 1 EN FONCTION DE L'ATTRIBUT PHILOSOPHIE.....	300
FIGURE III.3.5. VALIDATION DE LA TYPOLOGIE 1 EN FONCTION DE L'ATTRIBUT AXE STRATÉGIQUE.....	303
FIGURE III.3.6. VALIDATION DE LA TYPOLOGIE 1 EN FONCTION DE L'ATTRIBUT STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	306
FIGURE III.3.7. SUPER CLUSTERS ISSUS DE L'ANALYSE DE REGROUPEMENTS RELATIVE AUX ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS ET À LA CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE LIÉE À LA GESTION DES RESSOURCES.....	309
FIGURE III.3.8. VALIDATION DE LA TYPOLOGIE 2 EN FONCTION DE L'ATTRIBUT TAILLE.....	314
FIGURE III.3.9. VALIDATION DE LA TYPOLOGIE 2 EN FONCTION DE L'ATTRIBUT ORIGINE.....	317
FIGURE III.3.10. VALIDATION DE LA TYPOLOGIE 2 EN FONCTION DE L'ATTRIBUT ÂGE.....	319
FIGURE III.3.11. VALIDATION DE LA TYPOLOGIE 2 EN FONCTION DE L'ATTRIBUT PHILOSOPHIE.....	321
FIGURE III.3.12. VALIDATION DE LA TYPOLOGIE 2 EN FONCTION DE L'ATTRIBUT AXE STRATÉGIQUE.....	324
FIGURE III.3.13. VALIDATION DE LA TYPOLOGIE 2 EN FONCTION DE L'ATTRIBUT STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	327
FIGURE III.3.14. VALIDATION DE LA TYPOLOGIE 2 EN FONCTION DE L'ATTRIBUT FINANCEMENT.....	329
FIGURE III.3.15. SUPER CLUSTERS ISSUS DE L'ANALYSE DE CLUSTERS RELATIVE AUX ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS ET À L'INTENSITÉ DE LA COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE DES RESSOURCES.....	332
FIGURE III.3.16. ANALYSE DE LA TENDANCE ENTRE LA CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE ET L'INTENSITÉ DE LA COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE DES RESSOURCES.....	334

## Liste des acronymes

---

CICR :	Comité international de la Croix-Rouge
EDAN :	Évaluation des dommages et des besoins ( <i>Evaluation and Damage Assessment Needs</i> )
ESF :	Fonctions de support d'urgence ( <i>Emergency Support Functions</i> )
FEMA :	Agence fédérale d'urgence américaine ( <i>Federal Emergency Management Agency</i> )
FICR :	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
HAP :	Partenariat pour la Redevabilité Humanitaire ( <i>Humanitarian Accountability Partnership</i> )
NIMS :	Cadre national de réponse d'urgence ( <i>National Response Framework</i> )
ONG :	Organisations non gouvernementales
ONGI :	Organisations non gouvernementales internationales
PIB :	Produit intérieur brut
SCM :	Gestion de la chaîne d'approvisionnement ( <i>Supply Chain Management</i> )
OCHA:	Bureau de coordination des affaires humanitaires des Nations Unies ( <i>Office for the Coordination of Humanitarian Affairs</i> )
ONU :	Organisations des Nations Unies
SPHÈRE :	La Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire
UNHCR :	Haut-Commissariat aux Réfugiés des Nations Unies ( <i>Office of the United Nations High Commissioner for Refugees</i> )
UNDP :	Programme de développement des Nations Unies ( <i>United Nations Development Program</i> )
WFP :	Programme alimentaire mondial ( <i>World Food Program</i> )



## Introduction

---

Les catastrophes et les désastres, naturels ou technologiques, se distinguent d'autres événements par les impacts considérables et destructeurs qu'ils peuvent avoir, tant sur les gens que sur les organisations. La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR, plus fréquemment appelée sous le nom général de Croix-Rouge) définit ainsi les catastrophes :

Une catastrophe consiste en un événement soudain et désastreux qui perturbe gravement le fonctionnement d'une communauté ou d'une société et cause des pertes humaines, matérielles et économiques ou environnementales dépassant les capacités de la société ou de la communauté à faire face à l'aide de ses propres ressources. Bien qu'étant souvent causées par la nature, les catastrophes peuvent aussi avoir une origine humaine.<sup>1</sup>

Or les catastrophes se multiplient, et leur ampleur ne cesse de croître. Entre 2000 et 2007, près de 431 millions de personnes furent affectées par des désastres (Centre de recherche sur l'épidémiologie des désastres, 2008), et entre 1991 et 2005, il y eut près de 1 192 milliards de dollars de dommages dus aux désastres naturels (Centre de recherche sur l'épidémiologie des désastres, 2007). L'année 2010 fût une année particulièrement sombre avec 950 catastrophes naturelles, plus de 295 000 morts et 130 milliards de dollars de dégâts (*Le Monde*, 2011), dont le tremblement de terre à Haïti qui fit à lui seul 220 000 morts (Oxfam International, n. d.) et le tremblement de terre suivi du tsunami au Chili le 28 février 2010 qui fit 507 morts et coûta de 15 à 30 milliards de \$, soit 10 à 20 % du PIB chilien (Beittel et Margesson, 2010). Mars 2011 fut marqué par une catastrophe dont on a encore peine à évaluer les conséquences : un tsunami frappa le Japon et détruisit la centrale nucléaire de Fukushima. Les pertes furent estimées à 86 000 victimes (Park, Hong et Roh, 2013) et à 235 milliards de dollars (soit 2,5 à 4 % du PIB japonais), selon un rapport préliminaire de la Banque Mondiale (2011). Enfin, le typhon Hayian, qui frappa les Philippines fin 2013, fit 5 560 morts, 1 757 disparus et 14 millions de victimes (Cerojano, 2013).

---

<sup>1</sup> <http://www.ifrc.org/fr/introduction/gestion-de-catastrophes/catastrophes/what-is-a-disaster/> consultée le 10 novembre 2014

Les catastrophes ont deux caractéristiques attirant l'attention. La première est leur côté soudain et inhabituel :

*Disasters do not routinely occur; they happen in an unusual and extraordinary fashion.*  
(Park, Hong et Roh, 2013, p. 76)

Par ailleurs, la définition de la Croix-Rouge met l'accent sur le fait que leur ampleur est telle qu'elles requièrent l'intervention de nombreuses organisations extérieures à la communauté touchée, car elles dépassent largement la capacité locale, et parfois même étatique, à y répondre. Cela pose alors le problème de la coordination entre ces intervenants afin qu'ils fournissent une réponse d'ensemble efficace, c'est-à-dire permettant d'atténuer les impacts de la catastrophe auprès des populations touchées.

De plus, les ressources locales, et parfois même du pays, sont insuffisantes à répondre aux besoins des victimes. Les intervenants doivent donc se procurer les ressources nécessaires et suffisantes pour combler ces besoins, que ce soit des biens destinés à être distribués aux victimes, ou des ressources destinées à combler leurs besoins opérationnels. Ceci afin d'être en mesure de remplir la mission qu'ils se sont fixée en matière de réponse aux urgences. Cela pose le problème de la coordination des ressources pour les intervenants, tant à l'intraorganisationnel (mobilisation des ressources au sein de l'organisation) qu'à l'interorganisationnel (mobilisation de l'ensemble des ressources pour la réponse). C'est à ce problème de coordination des ressources des répondants, aussi bien à l'interne qu'entre les intervenants, que s'attache cette thèse dans le contexte des réponses d'urgence à la suite d'un désastre soudain.

Parmi ces répondants, on retrouve notamment les organisations non gouvernementales (ONG). Interviennent aussi les organisations caritatives, les agences gouvernementales (qui normalement assurent un rôle de coordination au nom de l'État) et les entreprises privées. Dans de nombreux cas, la coordination entre ces différentes organisations, et en particulier entre les nombreuses ONG, s'est avérée difficile, voire parfois inexistante, telle que montrée lors du tsunami en Thaïlande en 2004 (Sawyer, Desgupta et Long, 2005), ou lors



de l'ouragan Katrina en 2005 (Commission d'enquête de la chambre des représentants du Congrès, 2006). En particulier, la coordination au niveau de l'approvisionnement et de la distribution des ressources aux victimes était parfois très problématique (Sawyer, Desgupta et Long, 2005; Commission d'enquête de la chambre des représentants du Congrès, 2006). Bien que les intervenants soient variés, cette recherche s'attache exclusivement aux ONG. En effet, elles s'avèrent être des actrices clés des opérations d'urgence en raison de leur nombre, de leur rôle et de leur mission. De plus, les études empiriques sur ces organisations particulières, notamment sur leur fonctionnement, sont relativement peu nombreuses, et c'est ce qui nous a poussée à nous y intéresser spécifiquement.

La coordination des ressources au niveau de toute organisation, et des ONG auxquelles nous nous intéressons, nécessite la mise en œuvre de processus organisationnels afin de s'assurer, au niveau de l'ONG elle-même, qu'elle aura les ressources nécessaires pour remplir sa mission. Il s'agit alors de processus intraorganisationnels et de la coordination intraorganisationnelle des ressources. Par ailleurs, les ONG qui interviennent étant nombreuses, il faut s'assurer collectivement que l'ensemble des ressources mobilisées par toutes les ONG satisfera l'ensemble des besoins des victimes. Il s'agit alors de la mise en place de processus interorganisationnels et de fait, de coordination interorganisationnelle des ressources.

En résumé, l'objet de cette thèse est la coordination des ressources par les ONG lors des opérations d'urgence à la suite d'un désastre soudain. L'étude de cette coordination se traduit par l'étude des processus intraorganisationnels pour la mobilisation des ressources par l'ONG, puis par l'étude des processus interorganisationnels pour la coordination des ressources entre toutes les ONG.

Cette thèse comporte trois parties. La première partie décrit la problématique soulevée par la coordination des opérations d'urgence à la suite d'une catastrophe. La deuxième partie comprend quatre chapitres. Le premier chapitre fait la recension des écrits dans les domaines qui sont touchés par l'objet de notre recherche et le deuxième chapitre décrit les

questions de recherche. Le cadre conceptuel adopté est détaillé au troisième chapitre et le quatrième chapitre explique la méthodologie suivie.

La troisième partie de la thèse décrit les résultats de cette recherche. Le premier chapitre fait l'analyse des processus de transferts de ressources *intraorganisationnels* adoptés par les ONG (coordination intraorganisationnelle des ressources) et de la capacité opérationnelle qui en résulte. Ce chapitre se conclut par la présentation d'une typologie des ONG basée sur la capacité opérationnelle découlant des processus de transferts de ressources intraorganisationnels qu'elles utilisent. Le deuxième chapitre fait l'analyse des mécanismes de coordination *interorganisationnels* utilisés par les ONG pour les ressources et de l'intensité de la coordination interorganisationnelle qui en résulte. Ce chapitre se conclut en présentant une typologie des ONG basée sur l'intensité de la coordination avec les autres ONG en matière de ressources. Le troisième chapitre de la partie III fait l'analyse des typologies obtenues en regard d'autres attributs organisationnels. Le quatrième et dernier chapitre discute des apports théoriques et opérationnels des typologies proposées.

Cette thèse se termine par une conclusion reprenant les éléments essentiels de cette recherche, les limites de notre recherche ainsi que les pistes pouvant faire l'objet de recherches futures. Suivent les références, puis les annexes de A à K reproduisant l'intégralité de la base de données sur lesquelles s'appuient les analyses présentées dans les résultats de la partie III.

## **PARTIE I :**

### **PROBLÉMATIQUE LIÉE AUX OPÉRATIONS D'URGENCE ET À LEUR COORDINATION LORS DE CATASTROPHES**



Les chiffres avancés précédemment montrent l'ampleur des dommages causés par les catastrophes naturelles et prouvent la nécessité d'avoir des mesures qui permettent d'atténuer l'impact de telles catastrophes. Ces mesures d'atténuation passent par une gestion des opérations d'urgence efficace et efficiente (Boin, Clay et Whybark, 2010; Kumar et Havey, 2013). Les intervenants à ces opérations d'urgence sont nombreux et très variés (Argoathy, 2003; Drabeck, 1985; Drabeck et McEntire, 2003; Dynes, 2002; OCHA, 2010; Tatham et Pettit, 2010). Parmi ces intervenants dans l'aide d'urgence à la suite d'une catastrophe, on retrouve les agences gouvernementales, rouages essentiels dans l'action du gouvernement au niveau de la réponse d'urgence (comme la *Federal Emergency Management Agency* – FEMA – aux États-Unis), lesquelles agissent en fonction d'objectifs fixés par le gouvernement. On retrouve également des corporations privées qui ont pour objectif la richesse de leurs actionnaires, mais qui espèrent trouver des bénéfices futurs en acquérant l'image de bon citoyen corporatif socialement responsable auprès de leur clientèle (Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009). Nous pouvons ainsi donner pour exemple la compagnie Wal-Mart intervenue lors de l'ouragan Katrina, ou la compagnie de transport TNT, partenaire depuis 12 ans de l'agence du *World Food Program* (WFP, 2012). Se retrouvent aussi simultanément sur le même champ d'opérations l'ensemble des organisations non gouvernementales (ONG), comprenant les ONG internationales (ONGI) et les petites ONG nationales ou locales, les organisations religieuses à but caritatif, les organisations émergentes de tous types et les victimes, les proches et les voisins. Cette multitude d'intervenants a été largement étudiée (Drabeck, 1985; Drabeck et McEntire, 2003; Dynes, 2002) dans la lignée de la définition des concepts « d'assaut de masse » et de « convergence de masse » faite par Siegel (1985), lesquels recouvrent respectivement les notions de multitude d'actions entreprises par les intervenants et de multitude de gens, de commodités et d'équipement arrivant sur le théâtre des opérations. Cet afflux d'acteurs rend la coordination à la fois difficile et critique pour la réussite des opérations d'urgence (Granot, 1999; McEntire, 2002; Tatham et Pettit, 2010). Les raisons de cette difficulté ont été décrites ainsi :

*Co-ordination is also challenging in that there is no single organization which has the exclusive right and responsibility to direct international relief operations. [...] There are numerous humanitarian agencies which lack contact with each other, have differing objectives, and compete for funding – all of which inhibit relief co-ordination.* (McEntire, 2002 et 1997, cité dans Boin, 2004, p. 224)

Or, malgré le fait que la coordination entre les organisations intervenantes soit considérée comme essentielle pour avoir des opérations d'urgence efficaces (McEntire, 2002; Superamamian et Dekker, 2003; Tatham et Kovac, 2012), les exemples de manques de coordination abondent (Jahre et Jensen, 2010; McEntire, 2002; Seaman, 1999). Pourtant, cette nécessité de coordination a été considérée comme si importante que dès 1971, la résolution n° 2816 de l'Organisation des Nations Unies – ONU – initie la création d'un *Office of the United Nations Disaster Relief Coordinator* (UNDRO) « *to mobilise, direct and coordinate relief.* » (Reindorp et Wiles, 2001). Une nouvelle résolution n° 46/182 (ONU, 1991)<sup>2</sup> fut passée le 19 décembre 1991, mettant en place l'*Emergency Relief Coordinator* (ERC) et l'*Inter-Agency Standing Committee* (IASC) parmi d'autres mesures. Faisant l'objet de virulentes critiques, l'UNDRO fut remplacé en 1997 par le *Department of Humanitarian Affairs*, que l'on connaît mieux sous le nom d'OCHA. Une des vocations importantes d'OCHA est de coordonner les actions des intervenants dans le cas de désastres : « *A key pillar of the OCHA mandate is to coordinate effective and principled humanitarian action in partnership with national and international actors* »<sup>3</sup>. Pour ce qui est des ressources, OCHA a aussi pour mandat de fournir un support logistique et d'assurer un rôle de coordination, notamment en aidant à établir des partenariats :

*Partnerships are explored with Member States, WFP, UNICEF, UNHCR [Office of the United Nations High Commissioner for Refugees ou Haut Commissariat aux réfugiés], UNDP [United Nations Development Program], NGOs and the private sector in relation to providing adequate equipment (UNOCHA)*<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> ONU, Assemblée générale du 19 décembre 1991. <http://www.un.org/documents/ga/res/46/a46r182.htm> consulté le 24 septembre 2014

<sup>3</sup> <http://www.unocha.org/what-we-do/coordination/overview> consulté le 15 janvier 2014

<sup>4</sup> <http://www.unocha.org/what-we-do/coordination-tools/logistics-support/overview> consulté le 15 janvier 2014

Les *clusters*, ou canaux de transferts des ressources pour l'aide humanitaire sont une des émanations de la volonté onusienne de coordonner les ONG.

C'est également pour répondre à ces problèmes importants de coordination que la Croix-Rouge développa en 1994, avec plusieurs ONGI, un code général de conduite (CICR, 1994) auquel les diverses ONG sont libres d'adhérer ou non. D'autres initiatives visant une meilleure coordination furent lancées, dont la plupart perdurent depuis leur création : le *Logical Framework* (cadre d'analyse datant des années 1990), l'*Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action* <sup>5</sup> (ALNAP, 1997), *People in Aid* <sup>6</sup> (1997), le projet Sphère <sup>7</sup> ou Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire (lancé en 1997, mais largement utilisé à l'heure actuelle); the *Humanitarian Accountability Partnership* <sup>8</sup> (initialement appelé *Project* au lieu de *Partnership*) créé en 2001; et le *Good Humanitarian Donorship Initiative* <sup>9</sup> (2003).

La coordination des organisations revêt plusieurs facettes, et notamment celle de la coordination des ressources à laquelle nous nous intéressons particulièrement. C'est dans cette lignée que les opérations d'aide lors de l'ouragan Katrina furent qualifiées de désastre sur le plan de la coordination générale : « *In many respects, our report is a litany of mistakes, misjudgments, lapses, and absurdities all cascading together, blinding us to what was coming and hobbling any collective effort to respond.* » (Commission d'enquête de la chambre des représentants du Congrès, 2006, p. x). Plus spécifiquement, en matière de ressources et du système logistique pris dans son ensemble, ce rapport souligne le fait suivant : « *An overwhelmed logistics system made it challenging to get supplies, equipment, and personnel where and when needed.* » (p. 5). D'autres études empiriques ont montré qu'il ne s'agissait pas d'un cas isolé. En effet, soulignant les besoins énormes à la suite du tremblement de terre survenu à Yogyakarta en 2006, voici ce que les auteurs ont trouvé :

---

<sup>5</sup> <http://www.alnap.org/> consulté le 24 septembre 2014

<sup>6</sup> <http://www.peopleinaid.org/> consulté le 24 septembre 2014

<sup>7</sup> <http://www.sphereproject.org/sphere/fr/> consulté le 24 septembre 2014

<sup>8</sup> <http://www.hapinternational.org/who-we-are/about-us/the-history-of-hap.aspx>  
consulté le 24 septembre 2014

<sup>9</sup> <http://www.goodhumanitariananddonorship.org/gns/home.aspx> consulté le 24 septembre 2014

*Knowing what goods have entered the country at a given time is complex because of a lack of coordination between the multiple humanitarian organizations operating within the country and of adequate tracing systems for the goods.* (Gatignon, Van Wassenhove et Charles, 2010, p. 108)

Par ailleurs, la difficulté de coordination des ressources n'est pas uniquement sur le plan interorganisationnel. En effet, pour l'ouragan Katrina, le rapport évoque également les difficultés de la Croix-Rouge, en particulier, à coordonner ses propres ressources : « *While the Red Cross could barely manage its own network of shelters, the organization offered little assistance to struggling independent shelters.* » (p. 350)

Parmi tous ces acteurs, les ONG sont des intervenants clés, tant par leur nombre que par le rôle qu'elles jouent. Fait témoignant de leur multitude, OCHA avait en 2010 une liste d'ONG enregistrées auprès de l'ONU ne comportant pas moins de 82 pages (OCHA, 2010, dans Tatham et Pettit, 2010, p. 615). Par ailleurs, les ONG remplissent des fonctions si importantes qu'elles se sont vues attribuer des rôles spécifiques dans la réponse d'urgence telle que planifiée, par exemple, par le gouvernement américain dans le cadre de son *National Incident Management System* – ou NIMS – et de son *National Response Framework* (mis à jour en 2013) avec leur *Emergency Support Functions* (ESF), ou par le gouvernement turc dans le cadre de son plan d'urgence national (Unlu, Kapucu et Sahin, 2010), ou enfin par le gouvernement chilien (ONEMI, 2002) dans son plan national de gestion des risques. Il est intéressant de noter que les ONG ont des rôles importants, même dans des états modernes et coordinateurs comme les États-Unis ou le Chili, et pas seulement lorsqu'elles assument des fonctions normalement dévolues à l'État dans lequel elles opèrent (comme lors du tremblement de terre en 2010 à Haïti). Tout ceci explique que « l'action humanitaire est devenue un 'service public international' dont les associations privées sont aujourd'hui d'importants maîtres d'œuvre » (Quéinnec, 2004, p. 34-35) conférant à l'action humanitaire une « dimension institutionnelle ». (Ibid., p. 34)

Les problèmes de coordination entre ONG ont été mis en relief lors de grands désastres, et les raisons de ces problèmes ont été décrites comme suit :



*NGO coordination is often particularly poor. The NGO community includes disparate actors, ranging from influential players such as CARE to small organisations, some created just to address the particular crisis. Each of these actors makes decisions independently. Particularly during the initial phase of a humanitarian crisis, each may pursue its own course of action, subject only to conditions that donors and host countries may impose. (Byman, 2001, p. 101)*

Les opérations menées lors du tsunami de 2004 ont fait l'objet d'un rapport de la *Humanitarian NGO Community* (2006) formée par plusieurs grandes ONGI (Croix-Rouge, Care, International Medical Corps, International Rescue Committee, Mercy Corps, Plan, Refugees international, Save the Children et World Vision) :

*While coordination is commonly cited as one of the most important factors guiding an effective recovery effort, in the tsunami context, many studies, donors, and humanitarian relief workers have identified lack of coordination as a major – if not the most critical – factor that contributed to problems, including critical gaps in service delivery and duplication of efforts. (p. 3)*

Quelques faits survenus sur le terrain en 2004 illustrent ce constat. Ainsi, une petite ONG constituée de médecins et d'infirmières bénévoles se fait expulser par une unité de l'armée américaine qui veut fournir exactement les mêmes services en cet endroit précis. Un Boeing 747 plein à ras bord de centaines de milliers de bouteilles d'eau est immobilisé sur la piste avec son chargement pendant plus de dix jours alors que les populations environnantes meurent de soif, les points d'eau et les puits ayant été submergés par le tsunami. Une équipe de bénévoles sans aucune formation médicale et appartenant à une petite ONG française se retrouve à soigner des gens nécessitant des soins urgents, car toutes les équipes médicales d'autres ONG spécialisées et plus importantes sont à l'autre bout de l'île (Sawyer, Desgupta et Long, 2005). L'addition de ces faits a contribué à un certain manque d'efficacité des opérations d'urgence lors du tsunami survenu en 2004.

Cette recherche s'intéresse spécifiquement aux ONG en raison de leur importance dans les opérations d'urgence ainsi qu'en raison d'un manque relatif de recherches empiriques au niveau du fonctionnement des ONG humanitaires. Spécifiquement, nous analyserons la coordination des ressources des ONG par le biais de leurs processus intra et interorganisationnels de gestion des ressources.

Cette recherche s'intéressant particulièrement aux ONG humanitaires, il convient de présenter dans les grandes lignes l'histoire de leur développement ainsi que leur nature un peu particulière.

### *Les ONG humanitaires : un aperçu sur l'ampleur du phénomène*

Sans remonter aussi loin que les ordres monastiques (en particulier le mouvement jésuite encore très implanté et très actif) ou le mouvement templier, lesquels pourraient être considérés comme les ancêtres des ONG, la première vraie ONG est la Croix-Rouge. Fondée en 1863, c'est aussi la première que l'on peut véritablement considérer comme une ONG internationale. Elle devient une actrice importante avec la Première Guerre Mondiale en intervenant de façon massive dans les secours auprès des blessés et des prisonniers de guerre. Save The Children, autre grande ONGI, est créée en 1919. Mais c'est surtout après la Seconde Guerre Mondiale qu'on voit apparaître les grandes ONGI qui occupent encore, cinquante ans plus tard, les devants de la scène en matière d'actions d'aide humanitaire, telles que CARE (ONG d'origine américaine), OXFAM (ONG d'origine britannique) ou Médecins Sans Frontières (ONG d'origine française). Parallèlement, les divers mouvements religieux deviennent également de plus en plus présents sur la scène de l'aide humanitaire internationale : le Vatican met en place Caritas en 1951. World Vision, émanation du Mouvement chrétien évangélique, est créé en 1950, l'Église Adventiste du Septième Jour crée le *Seventh-day Adventist Welfare Service* (SAWS) en 1956 (il sera rebaptisé *Adventist Development and Relief Agency*, ou ADRA, en 1958) et l'Église méthodiste crée le *United Methodist Committee on Relief* (UMCOR) durant la Seconde Guerre Mondiale. À mesure que le nombre des ONG augmente se créent des réseaux d'ONG qui deviennent par le fait même affiliées, c'est-à-dire œuvrant sous la même bannière. On voit ainsi se former en 1970 le *National Voluntary Organizations Active in Disaster* (NVOAD) qui est un réseau d'ONG américaines à qui est dévolue une des *Emergency Support Function* (ESF – 6) dans le plan d'urgence américain. De nos jours, le NVOAD est un très gros réseau qui comprend plus d'une centaine d'ONG, de même qu'*Action by Churches Together for Development Alliance* (ACT Alliance), autre réseau

américain, qui regroupe 140 organisations affiliées<sup>10</sup>, parmi nombre d'autres réseaux d'obédience religieuse ou non (Waugh et Streib, 2006).

À ces grandes ONGI se rajoutent de nombreuses ONG nationales, de taille très variée, et souvent très présentes sur la scène locale au niveau de chaque pays, en particulier dans les pays sujets aux désastres naturels, comme le Chili (pays où nous avons rencontré les ONG nationales analysées dans cette thèse) ou le Japon.

En fait, le nombre total des ONG dans le monde est extrêmement difficile à cerner. Aux États-Unis seulement, le Département d'État estimait à plus de 1,5 million le nombre d'ONG œuvrant sur, ou à partir de son territoire en 2012 (*US Department of State*, 2012). En Inde, en 2009, le gouvernement dénombrait 3,3 millions d'ONG (Shukla, 2010). Le nombre de ces organisations est donc considérable et leur développement depuis les trois ou quatre dernières décennies est tel que l'on s'accorde maintenant pour dire qu'il s'est développé une véritable économie sociale : les budgets impliqués peuvent être énormes et dépasser largement, pour certaines ONGI, le budget de plusieurs états. Ainsi, les données compilées à partir des rapports financiers disponibles des Caritas nationaux montrent des revenus annuels de près de 5 milliards de dollars pour 2012<sup>11</sup>. Ces moyens parfois énormes expliquent la capacité de ces grandes ONG à intervenir de façon massive lors des réponses d'urgence et la place extrêmement importante qu'elles ont prise dans le domaine de l'aide humanitaire en général, et des opérations d'urgence à la suite d'un désastre en particulier.

#### *Les ONG : des organisations à part*

Il convient de préciser dès maintenant la nature un peu particulière de ces organisations. Le terme « organisation non gouvernementale », et son acronyme ONG sont évoqués en termes assez flous pour la première fois lors de la création de l'ONU en 1945. Les ONG sont caractérisées avant tout par leur indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics

---

<sup>10</sup> <http://www.actalliance.org/about> consulté le 12 janvier 2013

<sup>11</sup> Chiffre obtenu en compilant les données contenues dans les rapports financiers annuels disponibles pour 2012 pour tous les Caritas nationaux. <http://www.caritas.org/> consulté le 10 janvier 2014.

(organisations privées) et par le fait qu'elles sont à but non lucratif (Willetts, 2002). Pour préciser davantage leur nature, nous reprendrons à notre compte la définition des ONG donnée par Quéinnec (2004) à savoir

[des] organisations de solidarité internationales opérationnelles (OSI) c'est-à-dire celles dont le but et l'activité principale consistent à concevoir, mettre en œuvre et gérer des projets d'assistance ou de développement, au bénéfice de populations vulnérables dans des pays étrangers. (p. 15-16)

Toutefois, à la différence de cet auteur, nous ne garderons pas la notion d'ONG œuvrant uniquement dans les pays étrangers, car nous ne nous intéresserons pas seulement aux ONGI, mais aussi aux ONG nationales/locales. En effet, les deux types d'ONG sont appelés à travailler côte à côte, sinon ensemble, dans le contexte de désastres de grande ampleur, ce qui nous intéresse au premier chef puisqu'on peut se demander comment ces organisations peuvent se coordonner malgré leurs différences. De plus, à l'intérieur de ce groupe, il y a une grande diversité d'organisations, diverses par leur taille, par leur structure, par leur mission et par leurs objectifs. Leur taille est souvent évaluée en fonction de leur budget (Beamon et Balcik, 2008; Tatham et Pettit, 2010), ce qui peut se justifier par le fait que les ressources d'une organisation déterminent largement sa structure (Clegg et Dunkerly, 1980), son rayon d'action, et de façon plus générale, sa mission et ses objectifs. Elles diffèrent également par leur expertise (Seaman, 1999), ce qui peut s'exprimer par de grandes différences en matière de processus de fonctionnement et de compétences et habiletés chez les personnes au sein de l'ONG (Seaman, 1999). On a d'ailleurs vu au cours de ces dernières décennies une professionnalisation croissante de ces grandes ONG (Quéinnec et Haddad, 2004, p. 167 et suiv.), ce qui fait apparaître un fossé entre ONG locales/nationales, avec peu de moyens et peu de personnel, et les grandes ONG qui fonctionnent avec des gestionnaires d'urgence de plus en plus formés (Ibid.). C'est ainsi qu'on retrouve usuellement sur le théâtre de catastrophes de grandes ONGI, telles que Care, Oxfam, Action contre la Faim, Médecins Sans Frontières ou la Croix-Rouge (organisation qui pourrait être considérée comme semi-gouvernementale), des ONG caritatives religieuses comme ADRA ou Caritas (émanation du Vatican), parmi nombre d'autres. On retrouve également, travaillant côte à côte avec les grandes ONG, de toutes petites ONG,

regroupant quelques individus volontaires, et émergeant parfois simplement pour la réponse à un désastre particulier (Seaman, 1999, p. 309). Toutes ces ONG agissent et échangent au sein du système d'opération d'urgence dans le réseau formé par tous les répondants, dont les organisations gouvernementales, la communauté locale, et d'autres organisations privées (petites ou grandes corporations) qui interviennent pour des raisons diverses (Seaman, 1999).

Les objectifs des ONG peuvent être très variés. Elles ont toutes en commun le fait d'agir en fonction de leur mission, et dans le cas qui nous intéresse ici, pour les opérations d'urgence, car c'est en vertu de cette mission que les donateurs leur octroient du financement (McEntire, 1997). C'est aussi leur justification :

*For crisis response agencies, a crisis is both a challenge and a blessing. [...] Crisis response is what there are all about, so they had better be good at it. A crisis also presents a welcome opportunity to demonstrate relevance and confirm performance capacity.* (Boin et autres, 2009, p. 108)

C'est d'ailleurs ce qui leur confère un rôle socio-économique très particulier, à savoir leur vocation « redistributive » en ce sens qu'elles

collectent des ressources (privées et publiques) de façon à les recycler en une assistance gratuite, au bénéfice de populations dont l'accès à ce service n'est subordonné à aucune forme de contribution financière. (Quéinnec, 2004, p. 16-17)

Les ONG se distinguent également par leur stratégie d'intervention. Elles peuvent en effet avoir des axes stratégiques et des missions qui peuvent être fort différentes. Empruntant à Quéinnec (2004) certains éléments de sa typologie relative aux ONG, nous pouvons distinguer trois types différents d'ONG. Le premier type est constitué par les ONG dites d'urgence pure lesquelles, comme leur nom l'indique, n'interviennent que dans les situations d'urgence et pour un temps limité sur un même théâtre d'opérations. Le deuxième type d'ONG regroupe les ONG dites « développementalistes », lesquelles font exclusivement des projets de développement (interventions à long terme). De ce fait, elles adhèrent souvent à une vision de sous-développement d'une partie du monde, ce qui tend à

donner à leur mission un volet de plaidoyer. Enfin le dernier type d'ONG, dites « ONG humanitaires » (Quéinnec, 2004, p. 20-21), sont celles qui ont un axe stratégique mixte, c'est-à-dire qu'elles interviennent dans les situations d'urgence, mais entreprennent également des projets d'aide humanitaire de développement. Il est important de souligner que cette recherche ne s'intéresse spécifiquement qu'aux ONG d'urgence pure et aux ONG humanitaires dans leur volet d'aide d'urgence à la suite de désastres (axe stratégique mixte d'urgence et de développement).

Un dernier aspect est essentiel relativement aux ONG : elles sont indépendantes entre elles et indépendantes des pouvoirs publics. Elles doivent, bien sûr, se soumettre aux lois en vigueur dans le pays où elles interviennent, mais elles ne rendent de comptes à personne, hormis leurs donateurs. Elles ne sont pas non plus tenues de se coordonner, ni avec les autorités gouvernementales, ni avec les autres intervenants, ni avec OCHA, l'organisme de coordination de l'ONU et les *clusters* qu'il met en place sous forme de canaux de circulation des ressources (*pipelines*). Cela n'est pas sans poser des problèmes énormes sur le plan de la coordination :

*They [NGOs] are largely independent, with many having their own funding and systems. When specialised and independent organisations combine, they can face a series of problems related to coordination, as evidenced during the Indian Ocean tsunami in 2004 and the Darfur crisis in 2004/2005. In both of these cases, coordination proved difficult in such large and complicated settings. Some provision of relief was overlapping, some populations were not well served and there were problems related to prioritising the pipeline (Adinolfi et al., 2005; OCHA, 2007).* (dans Jahre et Jensen, 2010, p. 658)

Cette dernière caractéristique nous ramène au fait que la coordination des ONG est un problème réel et récurrent au niveau du terrain. Les ressources étant au cœur du fonctionnement des ONG et de l'efficacité des opérations d'urgence, cela nous a amenée à nous poser les questions suivantes : les problèmes de coordination des ressources entre ONG seraient-ils dus aux différences entre les processus employés par les ONG pour la gestion de leurs ressources, au niveau interne (coordination intraorganisationnelle) ou au niveau externe (coordination interorganisationnelle)? Et les ONG choisissent-elles des

processus qui leur donnent la capacité opérationnelle suffisante pour répondre efficacement aux réponses d'urgence?





**PARTIE II :**

**RECENSION DES ÉCRITS, QUESTIONS DE RECHERCHE, CADRE  
CONCEPTUEL ADOPTÉ ET MÉTHODOLOGIE**



## CHAPITRE 1 : RECENSION DES ÉCRITS

---

Le questionnaire introduit à la fin de la partie précédente nous conduit à explorer deux objets de recherche différents. Le premier est la coordination des ressources basée sur les processus utilisés par les ONG. Une bonne coordination sous-entend que les processus mis en place devraient permettre aux ONG de s'assurer individuellement et collectivement que les ressources mobilisées pourront satisfaire l'ensemble des besoins de première nécessité des populations touchées pour une réponse d'urgence donnée.

Le deuxième objet d'étude est l'efficacité organisationnelle. Elle est basée sur la capacité opérationnelle déterminée par les processus utilisés par les ONG, car ceux-ci définissent la capacité des ONG à avoir les ressources adéquates, quels que soient l'environnement et la nature de la réponse d'urgence.

Nous allons donc explorer successivement ces deux objets d'étude pour voir ce que les recherches qui nous ont précédée ont montré.

Notre recherche nous a fait découvrir que nos deux objets sont des sujets complexes, d'abord parce que nous étudions des organisations qui sont complexes, à savoir les ONG, mais aussi parce que nous nous situons dans le contexte de réponses d'urgence. En raison de cette complexité, les auteurs ont utilisé beaucoup d'approches et de théories pour aborder ce champ de recherche très multidisciplinaire. Il est donc nécessaire d'explorer cet aspect avant de pousser plus avant notre revue des écrits. C'est pourquoi notre recension des écrits va être structurée en cinq sections. La section 1.1 va aborder le thème de la complexité et montrer comment s'insère notre recherche en matière d'approches et de théories, parmi toutes celles qui ont été utilisées par les auteurs pour ce champ de recherches. La section 1.2 verra comment les auteurs ont défini et analysé l'environnement particulier des réponses d'urgence. La section 1.3 fera la recension des écrits au niveau de la coordination générale, la coordination des ressources et la coordination des opérations

d'urgence. La section 1.4 fera la recension des écrits relativement à l'efficacité organisationnelle et à la capacité opérationnelle. Enfin, la section 1.5 fera le sommaire des recherches qui nous ont précédée et fera ressortir l'apport théorique que constitueraient de nouvelles typologies relatives aux ONG.

## **1.1 Complexité des phénomènes étudiés et recensement des approches et des théories utilisées par les auteurs**

La coordination des ressources en contexte de situations d'urgence à la suite d'un désastre est considérée comme quelque chose d'extrêmement difficile en raison de sa complexité (Balcik et autres, 2010). On y fait pourtant appel constamment : « *Coordination is the Holy Grail of disaster response: the call for more and better coordination is heard during and after most disasters.* » (Boin, Kelle et Whybark, 2010, p. 2). La difficulté réside dans le fait que les réponses d'urgence constituent un ensemble complexe, comme le soulignent plusieurs auteurs :

*[Emergency responses form] a complex setting in which political incumbents, disaster managers, NGOs and supply chain managers must try to cooperate and coordinate their activities to set up and run an effective disaster supply chain. (Van Wassenhove, 2005). (cité dans Boin, Kelle et Whybark, 2010, p. 2)*

Cette thèse s'adresse donc à un domaine complexe, faisant appel à de multiples concepts, et nécessitant de faire appel à de multiples approches et à de nombreuses théories. Cette complexité est liée à plusieurs aspects touchés par notre recherche.

### *Une complexité due aux organisations étudiées : les ONG*

La complexité est due tout d'abord aux ONG comme telles. Formant une « complexe galaxie associative » décrite par Quéinnec (2004, p. 2), les ONG présentent en elles-mêmes

une relation complexe [...] entre une réussite institutionnelle attestée et un objet opérationnel difficilement définissable. Cette ambiguïté téléologique, que l'on retrouve aussi dans la situation de gestion des administrations publiques, se transforme en dissonance – voir en schizophrénie – lorsque la nature privée des associations les rend dépendantes de ressources

dont le pourvoyeur n'est pas (ou en tout cas n'est pas matériellement) le destinataire final de l'utilité produite. (Quéinnec, 2004, p. 45)

Ce que Gagnon, Van Wassenhove et Charles (2010) ont exprimé en parlant de « *complex and uncertain context of humanitarian organizations* » (p. 109). Les ONG sont l'expression même des tensions entre les exigences de leur environnement institutionnel, les demandes de leur « clientèle » (les victimes), les impositions de leurs donateurs, et leurs exigences sur le plan du fonctionnement. Les processus qu'elles mettent en place sont le résultat de ces tensions, ce que certains auteurs ont traduit en termes d'équilibre (Benini et autres, 2009, p. 111). L'environnement dans lequel elles opèrent est aussi de nature particulière. Cela les oblige à une certaine conformité de leurs actions à l'environnement social, politique, et économique dans lequel elles sont amenées à intervenir. Elles présentent aussi une grande spécificité dans leur mission par rapport aux autres organisations, notamment commerciales. Étudier leurs pratiques managériales est donc intéressant, justifié, mais nullement facile, car cela met en œuvre plusieurs théories des organisations et de gestion. Ces théories ne peuvent d'ailleurs pas être utilisées dans le domaine humanitaire sans adaptation (Balcik et autres, 2010 ; Beamon et Kotleba, 2006). Quéinnec (2004) souligne la nécessité et l'intérêt d'une « fertilisation croisée » entre les donateurs, le public en général, les chercheurs, les gestionnaires d'urgence et les médias, soulignant ainsi la multidisciplinarité requise pour l'étude des ONG.

#### *Une complexité due à la difficulté de la gestion du système de réponse d'urgence*

La complexité du sujet de cette thèse tient également au système émergent ou activé dans toute situation de gestion de crise à la suite d'un désastre. La gestion de ce système de réponse d'urgence doit être vue comme la gestion d'un ensemble d'interrelations entre toutes les parties prenantes, et entre tous les éléments de l'environnement social, légal, politique, technologique, économique, industriel et la nature elle-même (Deschamps et autres, 1996, p. 111). Cela appelle une gestion de ces interactions : « *Humanitarian Aid / Disaster Relief operations involve dynamic information exchange, planning, coordination and above all negotiation.* » (Bui et autres, 2000, p. 427). De plus, la complexité du

système est due non seulement au grand nombre d'interrelations possibles entre les parties prenantes, mais aussi au grand nombre d'intervenants, d'où les problèmes de coordination : « *Disaster environments present an extraordinarily difficult context for inter-organizational and inter-jurisdictional coordination.* » (Comfort et autres, 2001, p. 145). Thomas et Kopczak (2005), repris par Boin, Kelle et Whybark (2010), confirment cette difficulté et la décrivent en ces termes :

*Many actors (NGOs, volunteers, national response organizations) are called to respond and converge on the scene (Drabek, 1986; Drabek and McEntire, 2002). These actors are instrumental to an effective response, but they also create confusion as they compete with each other for funds, resources, critical infrastructure and decision-makers' attention (Thomas and Kopczak, 2005).* (cités dans Boin, Kelle, et Whybark, 2010, p. 2)

Cela rend aussi la gestion des opérations d'urgence très difficile en raison de la complexité des réseaux formés par les intervenants : « *How complex networks under disaster conditions can be orchestrated remains unclear at best, however.* » (Chisholm, 1989, cité dans Boin, Kelle, et Whybark, 2010, p. 2)

#### *Une complexité due à la multidisciplinarité exigée par l'étude des opérations d'urgence*

La complexité est également due aux opérations d'urgence elles-mêmes. En effet, elles constituent un phénomène si complexe qu'elles requièrent de la part des chercheurs l'adoption d'un grand nombre d'approches et l'utilisation d'outils variés venant de plusieurs disciplines afin de les comprendre. Les études empiriques du désastre du Nestucca (Deschamps et autres, 1996) ou de la crise de Bhopal (Pauchant et Mitroff, 1995b) démontrent largement cette complexité, en étudiant toutes les dimensions possibles du phénomène en regard avec l'interdisciplinarité et la complexité du système d'urgence. En effet, les réponses d'urgence appellent à des sujets qui s'imbriquent les uns dans les autres, obligeant souvent à agréger un certain nombre de théories. Ce sera également le cas de notre sujet de recherche qui est au confluent de plusieurs concepts différents et complexes, soit la gestion des opérations d'urgence, la coordination, et enfin l'efficacité des organisations ainsi que celle des opérations d'urgence prises dans leur ensemble.

La variété d'approches et de théories adoptées par les auteurs s'intéressant à la gestion des opérations d'urgence relativement aux concepts abordés dans cette thèse peut être illustrée dans le tableau II.1.1. Il est cependant important de mentionner qu'il ne s'agit pas d'une revue exhaustive de tous les auteurs ayant traité de tous ces sujets, mais de l'ensemble des thèmes, des théories et des approches relatifs à la coordination en général, et en particulier à la coordination intra et interorganisationnelle des ressources dans le contexte des opérations d'urgence. À cet effet, il est intéressant de préciser quelques notions contenues dans le tableau II.1.1.

La *première colonne*, intitulée « métathéorie », indique les trois métathéories sous lesquelles peuvent être regroupés tous les thèmes abordés par les auteurs pour étudier notre champ de recherche, soit la théorie systémique, la théorie de la complexité et la théorie que nous avons appelée « Théorie des relations et des échanges organisationnels », laquelle regroupe différentes théories relatives aux relations et aux échanges ayant lieu tant à l'intra qu'à l'interorganisationnel. Cette dernière métathéorie des échanges organisationnels vient encadrer directement un de nos deux objets de recherche, soit la coordination des ressources par le biais des échanges de ressources, intra et interorganisationnels, lesquels sont étudiés le plus souvent sous l'angle de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

La *deuxième colonne* indique les thèmes abordés par les auteurs relativement à notre champ de recherche. Elle indique également les approches utilisées par les auteurs pour aborder ces différents thèmes. Les thèmes pertinents étudiés par les auteurs sont au nombre de neuf. Nous les retrouverons comme suit dans notre cadre théorique : 1) la complexité des réponses d'urgence et de la gestion de crises (section 1.1); 2) la réponse d'urgence conçue comme un système (section 1.2 sous-section 1.2.3); 3) le système d'urgence vu comme un réseau (section 1.2, sous-section 1.2.3); 4) les relations d'échanges en théorie générale des organisations (section 1.3, sous-section 1.3.1); 5) les relations interorganisationnelles vues sous l'angle des ressources (section 1.3 sous-section 1.3.1); 6) la coordination des ressources et les approches logistiques générales (section 1.3. sous-section 1.3.3); 7) la

coordination organisationnelle (et modèles de coordination) en théorie générale des organisations (section 1.3 paragraphe 1.3.4.1); 8) la coordination (et modèles de coordination) des réponses d'urgence (section 1.3 paragraphe 1.3.4.2); et enfin 9) les approches logistiques en aide humanitaire (section 1.3.5).

Par ailleurs, les approches prises par les auteurs peuvent être regroupées en trois catégories, soit l'approche néo-institutionnelle, l'approche politique et l'approche managériale. On définira comme ayant une approche néo-institutionnelle toutes les études prenant en compte l'environnement de l'organisation ainsi que celles utilisant les théories de la gouvernance (notamment des réseaux). L'approche managériale regroupe toutes les approches visant à améliorer le fonctionnement de l'organisation, et notamment celles s'intéressant à la performance et à l'efficacité des organisations. Enfin, l'approche politique regroupe les études qui s'attachent au rôle de l'État, au pouvoir dans les organisations et au contrôle politique des organisations (par exemple, la théorie des coalitions).

Dans la *troisième colonne* sont décrits certains éléments et auteurs qui se distinguent quant aux différentes théories utilisées pour étudier les thèmes abordés et intéressants pour notre recherche. On retrouve ainsi dix théories utilisées pour étudier notre domaine. Elles sont les suivantes : la théorie de la complexité (qui est également en soi un thème très étudié par les auteurs), la théorie des systèmes, la théorie des réseaux, la théorie de la contingence (dont celle de la contingence stratégique et de la contingence structurelle), les théories du management (il y en a de nombreuses, mais nous les avons toutes reclassées sous cette seule catégorie), la théorie du contrôle externe des organisations, la théorie du pouvoir, la théorie des coûts de transaction, la théorie de la prise de décision et la théorie du chaos.

Enfin, dans la *quatrième* et dernière colonne, nous indiquons le positionnement théorique que nous avons adopté dans le cadre de cette thèse relativement à chacun des thèmes, ainsi que les endroits dans le texte qui réfèrent à chacune des théories que nous utilisons.



**Tableau II.1.1 Approches et théories utilisées par les auteurs et notre positionnement théorique**

Méta-théorie	Thème abordé/approches utilisées	Théories utilisées par les auteurs et idées générales marquantes liées à ces théories	Positionnement théorique de notre recherche
Théorie systémique	<p><b>Réponse d'urgence conçue comme un système</b></p> <p><b>Approche néo-institutionnelle</b> Deschamps, Lalonde, Pauchant et Waubb, 1997; Drabek et McEntire, 2003; Lagadec, 2009; Morin, 1976; Pauchant et Mitroff, 1995 a et b; Therrien, 2010</p> <p><b>Approche managériale</b> Lagadec, 2009; Pauchant et Mitroff, 1995a et b; Perrow, 2009; Preble, 1997</p> <p><b>Approche politique</b> Birkland, 2009; Mc Connell et Drenann, 2006; Perrow, 2007</p>	<p><b>Théorie des systèmes</b> : Les sociétés sont des systèmes complexes et en évolution permanente et rapide (Morin, 1976, p.162). Les réponses d'urgence sont des systèmes composés des interrelations entre toutes les parties prenantes et entre tous les éléments de l'environnement social, légal, politique, technologique, économique, industriel et la nature elle-même, nécessitant la mise œuvre des principes de gestion systémique (Deschamps et autres, 1997). « La fragilité et l'interdépendance des grands systèmes techniques rendent nos sociétés vulnérables aux perturbations, qu'elles soient liées au terrorisme ou aux catastrophes naturelles ou technologiques. » (Therrien, 2010, p. 154)</p> <p><b>Théorie de la contingence</b> : L'environnement institutionnel et politique influe sur les processus de gestion des opérations d'urgence (Birkland, 2009); l'environnement de l'organisation définit ses buts, sa stratégie et ses actions alors que les crises « <i>unfolds through complex technological, organizational and social processes.</i> » (Preble, 1997, p. 777)</p> <p><b>Théorie du management</b> : Il faut mettre en œuvre des mesures visant à la gestion des crises qui semblent obéir à des effets systémiques, diffus, mal structurés, autoamplificateurs et complexes (Pauchant et Mitroff, 1995a). Importance du <i>leadership</i> des gestionnaires d'urgence : l'efficacité de la réponse repose entre leurs mains (Lagadec, 2009). Gestionnaires d'urgence « <i>héralitiens</i> » (Pauchant et Mitroff, 1995b)</p> <p><b>Théorie du chaos</b> : Il existe une certaine logique dans le système de réponse même s'il apparaît chaotique. Cette logique est en lien avec l'improvisation des acteurs (Birkland, 2009). Il faut sortir du paradigme de rationalité et trouver de nouvelles attitudes et pratiques pour un monde chaotique, car les crises sont nouvelles, obscures et chaotiques (Lagadec, 2009, p. 473, 474, 481)</p> <p><b>Théorie des coalitions</b> : Risque de « capture » de certaines organisations par divers groupes d'intérêt à des fins politiques, économiques ou idéologiques (Perrow, 2007). Rôle clé des <i>Policy Makers</i> et des gestionnaires de crise, mais besoin du soutien de coalitions pour élaborer et mettre en place les politiques (McConnell et Drennan, 2006)</p>	<p>• <b>Théorie des systèmes</b></p> <p><i>Références dans la thèse</i> : Partie II chap. 1.2.3 (cadre théorique) et chap. 3.1 (cadre conceptuel)</p> <p>• <b>Théorie de la contingence</b></p> <p><i>Références dans la thèse</i> : Partie II chap. 1.2.1 (cadre théorique) et chap. 3.1.1 (cadre conceptuel)</p> <p>• <b>Théorie du management</b></p> <p><i>Références dans la thèse</i> : Partie II chap. 1.2, 1.3.3, 1.3 et 1.4 (cadre théorique) et chap. 3.1.1 et 3.2 à 3.7 (cadre conceptuel)</p>
Théorie systémique (suite)	<p><b>Système d'urgence vu comme un réseau</b></p>	<p><b>Théorie des réseaux</b> : L'aide d'urgence se conçoit « <i>in the context of a multi-organizational network</i> » (Tatham et Pettit, 2010). Il existe différents modèles de gestion de réseaux pour coordonner la réponse de multiples organisations lors des opérations d'urgence : <i>Command and Control</i>, « Coordination et Communication », « Gouvernance partagée » et <i>Lead Organization – Governed Networks</i> de Provan et Kenis, 2008 (Moynihan, 2009)</p>	<p>• <b>Théorie des réseaux</b></p> <p><i>Références dans la thèse</i> : Partie II chap. 1.2.3, 1.7.3 et 1.3.4.2 (cadre théorique) et chap. 3.1.3 (cadre conceptuel)</p>

Méta-théorie	Thème abordé/approches utilisées	Théories utilisées par les auteurs et idées générales marquantes liées à ces théories	Positionnement théorique de notre recherche
Théorie systémique (suite)	<p><b>Système d'urgence vu comme un réseau (suite)</b></p> <p><b>Approche néo-institutionnelle</b> Kumar et Havey, 2013; Tatham et Pettit, 2010; Therrien, 1995; Watchendorf, 2009</p> <p><b>Approche managériale</b> Kumar et Havey, 2013; Moynihan, 2009; Tatham et Pettit, 2010; Therrien, 1995</p>	<p><b>Théorie des réseaux (suite)</b> : Lors de crises internationales, il y a émergence et développement de systèmes en réseaux (<i>networked systems</i>) : physiques, sociaux, etc., qui sont en relations symbiotiques et dynamiques (Watchendorf, 2009). Durant les réponses aux désastres, des réseaux se créent entre les organisations, car elles doivent coordonner leurs actions pour répondre efficacement (Therrien, 1995, p. 101)</p> <p><b>Théorie du management</b> : « <i>There are efficiencies to be gained by creating a network of organizations communicating and working together [...] utilizing industry experts in logistics, shipping, supply chain management, and so forth will allow for better management and coordination of relief efforts.</i> » (Kumar et Havey, 2013, p. 628)</p>	<p>• <b>Théorie du management</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.3.4.2 (cadre théorique) et chap. 3.1.3 (cadre conceptuel)</p>
Théorie de la complexité	<p><b>Complexité des réponses d'urgence et de gestion de crise</b></p> <p><b>Approche néo-institutionnelle</b> Deschamps, Lalonde, Pauchant et Waaub, 1996; Pauchant et Mitroff, 1995b; Perrow, 1999; Therrien, 2005</p> <p><b>Approche managériale</b> Boin et Sundelius, 2009; Preble, 1997; Pauchant et Mitroff, 1995b; Perrow, 1999; Therrien, 2005</p>	<p><b>Théorie des systèmes</b> : La gestion des réponses d'urgence pose des problèmes complexes (Deschamps et autres, 1996). Une crise est un phénomène qui s'autoalimente : elle est le résultat de cercles vicieux dans un système complexe (Pauchant et Mitroff, 1995b). La défaillance d'un système fortement couplé à un autre peut entraîner la défaillance du système entier (Perrow, 1999). « <i>The systemic model of the management processes of [disasters such as] fire fighting is composed of functions and interactions between the subsystems.</i> » (Therrien, 2005, p. 204). « <i>The systemic analysis enables us [...] to understand that it is necessary to take into account the social, organisational, individual and physical parameters in order to better understand the [disaster] management system [...].</i> » (Therrien, 2005, p. 216)</p> <p><b>Théorie du management</b> : La gestion de crise est un champ caractérisé par l'hétérogénéité et la fragmentation et qui est de nature multidisciplinaire, faisant appel à différents paradigmes (Pauchant et Mitroff, 1995b; Preble, 1997). Il existe peu de modèles intégrateurs de gestion de crise qui prennent en compte tous les éléments de la définition et donc leur interaction (Preble, 1997, p. 777). « La complexité des organisations et l'incertitude font en sorte que [...] la meilleure façon de limiter les risques est de focaliser sur l'adaptabilité (préparation) et la résilience (Widalsky, 1988), et un équilibre doit régner entre ceux-ci. » (Therrien, 1995, p. 156). Les événements complexes comme les désastres posent des problèmes organisationnels particuliers (Therrien, 2005, p. 204). « <i>The management of [disasters such as] forest fires is a complex activity because it requires taking into account several parameters: social, organisational, individual and physical.</i> » (Therrien, 2005, p. 204)</p>	<p>• <b>Théorie des systèmes</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.2.3 (cadre théorique) et chap. 3.1.3 (cadre conceptuel)</p> <p>• <b>Théorie du management</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.2.1, 1.3 et 1.4 (cadre théorique) et chap. 3.1.1, 3.2 à 3.7 (cadre conceptuel)</p>

Méta-théorie	Thème abordé/approches utilisées	Théories utilisées par les auteurs et idées générales marquantes liées à ces théories	Positionnement théorique de notre recherche
Théorie de la complexité (suite)	<p><b>Complexité des réponses d'urgence et de gestion de crise (suite)</b></p> <p><b>Approche politique</b> Boin et autres, 2009; Rosenthal et Kouzmin, 1997</p>	<p><b>Théorie du management (suite)</b> : « <i>A transdisciplinary approach [...] makes it possible to use different aspects of each discipline in order to tackle the complexity of [disasters] management processes.</i> » (Therrien, 2005, p. 207)</p> <p><b>Théorie de la contingence</b> : En gestion d'urgence, impact de la nature de la tâche (<i>complex or highly contingent tasks</i>) sur la structure et sur l'efficacité de l'organisation (Rosenthal et Kouzmin, 1997)</p> <p><b>Théorie de la prise de décision</b> : Difficultés de la prise de décision des autorités en situation de crise (Boin et autres, 2009). Il faut comprendre le contexte général systémique et paradoxal dans lequel on doit agir pour éviter de prendre des décisions fragmentées (Pauchant et Mitroff, 1995b, p. 68). « <i>decisions are made under a significant amount of stress and in a sometimes limited time.</i> » (Therrien, 2005, p. 204)</p> <p><b>Théorie du chaos</b> : Une crise constitue l'effondrement d'un équilibre qui permet aussi potentiellement l'émergence d'un ordre plus complexe (Pauchant et Mitroff, 1995b)</p>	<p>• <b>Théorie de la contingence</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.1, 1.2.1, 1.2.3 (cadre théorique) et chap. 3.1.1 (cadre conceptuel)</p>
Théorie des relations et des échanges organisationnels	<p><b>Relations d'échanges en théorie générale des organisations</b></p> <p><b>Approches néo-institutionnelles</b> Crozier et Friedberg, 1977; Pfeffer et Salancik, 1978; Emerson, 1962; Levine et White, 1964; Navarro-Flores, 2007; Paul et Vandeninden, 2012</p>	<p><b>Théorie de l'analyse stratégique</b> : Les échanges intraorganisationnels sont des relations découlant de jeux entre les différents acteurs qui sont intéressés et calculateurs. Il faut identifier les problèmes, les buts et les ressources de ces acteurs pour comprendre leurs stratégies en matière d'échanges. (Crozier et Friedberg, 1977)</p> <p><b>Théorie des systèmes</b> : Les organisations forment un système qui est lui-même une partie d'un système plus grand (Communauté, État, etc.) (Levine et White, 1964)</p> <p><b>Théorie du contrôle externe des organisations</b> : « <i>The key to organizational survival is the ability to acquire and maintain resources.</i> » (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 2; Cook, 1977) « <i>Organizations coordinate in many ways – [...]. Each represents a way of sharing power and a social agreement which stabilizes and coordinates mutual interdependence.</i> » (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 144)</p> <p><b>Théories du pouvoir</b> : Une organisation est un ensemble de jeux de pouvoir qui sont à la base de tous les échanges entre les acteurs (Crozier et Friedberg, 1977). Le pouvoir de négociation dans un échange détermine la capacité d'influer sur les conditions et la nature de l'échange (Cook, 1977; Pfeffer et Salancik, 1978). Les relations interorganisationnelles, même basées sur des « rapports de pouvoir inégaux », peuvent produire de nouvelles règles institutionnelles qui reflètent des mécanismes d'arbitrage du pouvoir ainsi qu'une nouvelle répartition du pouvoir entre les organisations (Navarro-Flores, 2007). « <i>social relations commonly entail ties of mutual dependence between the parties. [...] power resides implicitly in the other's dependence.</i> » (Emerson, 1962, p. 32)</p>	<p>• <b>Théorie des systèmes</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.2.3 (cadre théorique) et 3.1.3 (cadre conceptuel)</p> <p>• <b>Théorie du contrôle externe des organisations</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.4.1, 1.4.2, 1.7.3 et 1.7.6 (cadre théorique) et chap. 3.1 et 3.2 (cadre conceptuel)</p> <p>• <b>Théorie du pouvoir</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.3.1, 1.3.2, 1.3.4.1 (cadre théorique) et chap. 3.2 (cadre conceptuel)</p>

Méta-théorie	Thème abordé/approches utilisées	Théories utilisées par les auteurs et idées générales marquantes liées à ces théories	Positionnement théorique de notre recherche
Théorie des relations et des échanges organisationnels (suite)	<p><b>Relations d'échanges en théorie générale des organisations (suite)</b></p> <p><b>Approche managériale</b> Cook, 1977; Levine et White, 1964; Paul et Vandeninden, 2012; Pfeffer et Salancik, 1978</p> <p><b>Approche politique</b> Crozier et Friedberg, 1977; Navarro-Flores, 2007; Pfeffer et Salancik, 1977</p>	<p><b>Théorie de la contingence</b> : « <i>Under realistic conditions of element scarcity, organizations must select, on the basis of expediency or efficiency, particular functions that permit them to achieve their ends [...] [i.e.] a set of interrelated services or activities that are instrumental, or believed to be instrumental, for the realization of an organization's objectives.</i> » (Levine et White, 1964, p. 586)</p> <p><b>Théorie des coalitions</b> : Les organisations sont formées de coalitions ayant des programmes très différents (Cyert et March, 1963, cités dans Rouleau, 2007). « <i>Their effectiveness derives from the management of demands, particularly the demands of interest groups upon which the organizations depend for resources and support.</i> » (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 2, 24)</p> <p><b>Théorie des coûts de transaction</b> : Il faut choisir la structure de gouvernance optimale, car chaque transaction a des caractéristiques et des coûts qui lui sont propres et est faite sur la base d'une rationalité limitée avec des agents opportunistes (Williamson, 1985; Paul et Vandeninden, 2012)</p> <p><b>Théorie générale des échanges interorganisationnels</b> : « <i>Organizational exchange is any voluntary activity between two organizations which has consequences, actual or anticipated, for the realization of their respective goals or objectives.</i> » (Levine et White, 1964, p. 588)</p> <p><b>Théorie des échanges sociaux</b> : Les relations s'expliquent par « <i>the ties of mutual dependence which bind actors together in social systems.</i> » (Emerson, 1962, p. 40)</p> <p><b>Théorie des échanges économiques</b> : Les relations entre les acteurs sont liées à leur relation de dépendance en matière de ressources (Pfeffer et Salancik, 1978; Cook, 1977)</p>	<p>• <b>Théorie de la contingence</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.2.1, 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4.2, 1.3.5 et 1.4.4 (cadre théorique) et chap. 3.1.1 (cadre conceptuel)</p> <p>• <b>Relations avec une approche économique</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.3.1, 1.3.5 (cadre théorique) et chap. 3.2 à 3.5 (cadre conceptuel)</p> <p>• <b>Théorie des coûts de transaction</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.3.1 (cadre théorique)</p>
Théorie des relations et des échanges organisationnels (suite)	<p><b>Relations inter-organisationnelles vues sous l'angle des ressources</b></p> <p><b>Approche managériale</b> Cook, 1977; Levine et White, 1964; Lockett, Thompson et Morgenstern, 2009; Malatesta et Smith, 2011; Pfeffer et Salancik, 1978; Teece, Pisano et Shuen, 1997, Therrien, 1995</p>	<p><b>Théorie de la contingence stratégique (dépendance aux ressources)</b> : « <i>because of scarcity, an organization limits itself to particular functions, it can seldom carry them out without establishing relationships with other organizations.</i> » (Levine et White, 1964). « [...] organizations are driven to secure needed resources. [...] to the extent that an organization depends on others for what it needs, it is also vulnerable. One way to reduce dependence is to enter into relationships that are designed to secure needed resources. » (Malatesta et Smith, 2011, p. 614)</p> <p><b>Théorie du management</b> : « <i>Given functional specialization among organizations and a scarcity of resources, organizations seek to reduce environmental uncertainty by creating "negotiated" environments. The creation of negotiated environments frequently necessitates the formation of exchange relationships with other organizations in the interorganizational field.</i> » (Cook, 1977, p. 65)</p>	<p>• <b>Théorie de la contingence stratégique (dépendance aux ressources)</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.5 (cadre théorique) et chap. 3.1.3, 3.2, 3.3, 3.4 et 3.5 (cadre conceptuel)</p>

Méta-théorie	Thème abordé/approches utilisées	Théories utilisées par les auteurs et idées générales marquantes liées à ces théories	Positionnement théorique de notre recherche
Théorie des relations et des échanges organisationnels (suite)	<p><b>Relations inter-organisationnelles vues sous l'angle des ressources (suite)</b></p> <p><b>Approche néo — institutionnelle</b> Cook, 1977; Levine et White, 1964; Malatesta et Smith, 2011; Pfeffer et Salancik, 1978; Therrien, 1995</p> <p><b>Approche politique</b> Cook, 1977; Pfeffer et Salancik, 1978</p>	<p><b>Théorie du pouvoir</b> : « [...] the capacity to determine the allocation or use of the resource [...] is a major source of power and is more important when the resource is more scarce. The dependence of one organization on another also derives from the concentration of resource control [...]. » (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 48, 50). « The position of an organization in the network is an important indicator of the power it has on its environment. Consequently, an organization's influence depends not only on scarce resources but also on the position it holds in the network (Milward, 1982; Cook, 1977). » (Therrien, 1995, p. 103)</p> <p><b>Théorie sur la vision de la firme basée sur les ressources</b> : « The RBV theory views the firm as a historically determined collection of assets or resources which are tied 'semi-permanently' to the firm » (Wernerfelt 1984, Lockett, Thompson et Morgenstern, 2009, p. 9). Les ressources sont vues comme des actifs physiques tangibles ou des ressources dynamiques (routines et capacités organisationnelles (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Ce sont les ressources dynamiques qui donnent un avantage concurrentiel aux organisations (Lockett, Thompson et Morgenstern, 2009, p. 10)</p> <p><b>Théorie des coalitions</b> : « The ability to control the use of a resource is a major source of influence for some interest groups. » (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 49)</p> <p><b>Théorie des réseaux</b> : Il faut concevoir les relations interorganisationnelles « as networks of exchange transactions or patterns of resource flow » (Cook, 1977, p. 68). « To understand complex decision making processes, the notion of network can be seen as a function that integrates resources (Hellgren and Stjernberg, 1987). » (Therrien, 1995, p. 102)</p>	<p>• <b>Théorie du pouvoir</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.3.1, 1.3.2 (cadre théorique) et chap. 3.2 (cadre conceptuel)</p> <p>• <b>Théorie du management</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.3.3, 1.3.5, 1.4.3 (cadre théorique) et chap. 3.2 à 3.6 (cadre conceptuel)</p> <p>• <b>Théorie des réseaux</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.2.3, 1.3.4.2 (cadre théorique) et chap. 3.1.3 (cadre conceptuel)</p>
Théorie des relations et des échanges organisationnels (suite)	<p><b>Coordination organisationnelle en théorie générale des organisations</b></p> <p><b>Approche néo — institutionnelle</b> Lawrence et Lorsh, 1967; Galbraith, 1977; Mintzberg, 2003</p> <p><b>Approche politique</b> Mintzberg, 2003</p>	<p><b>Théorie de la contingence structurelle</b> : Des « facteurs de contingence » influent le choix des mécanismes de coordination (Mintzberg, 2003, p. 157-168). L'environnement oblige l'organisation à adapter sa structure et chaque type de structure requiert certains mécanismes « d'intégration » afin d'assurer son efficacité (Lawrence et Lorsh, 1967)</p> <p><b>Théorie du pouvoir et théorie des coalitions</b> : Des détenteurs d'influence externe imposent des « contraintes formelles » qui peuvent « porter sur toute une variété de décisions ou d'actions. [...] ». Les contraintes formelles concernent toutes les décisions et actions d'un type donné [...]. » (Mintzberg, 2003, p. 98)</p>	<p>• <b>Théorie de la contingence structurelle</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.3.4.1 (cadre théorique) et chap. 3.1.1 (cadre conceptuel)</p> <p>• <b>Théorie du pouvoir</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.3.4.1 (cadre théorique) et chap. 3.2 et 3.6 (cadre conceptuel)</p>



Méta-théorie	Thème abordé/approches utilisées	Théories utilisées par les auteurs et idées générales marquantes liées à ces théories	Positionnement théorique de notre recherche
Théorie des relations et des échanges organisationnels (suite)	<p><b>Coordination organisationnelle en théorie générale des organisations (suite)</b></p> <p><b>Approche managériale</b> Lawrence et Lorsch, 1967; Mintzberg, 2003</p>	<p><b>Théorie du management :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Coordination interorganisationnelle :</b> Paire ou groupe d'organisations qui synchronisent leurs activités en l'absence d'une relation d'autorité (Galbraith, 1977, p. 231). De nombreux modèles ont été proposés (dont celui de Galbraith, 1977 ou de Gans et Horton, 1975) avec divers niveaux de coordination.</li> <li>• <b>Coordination intraorganisationnelle :</b> « [...] la coordination est assurée par l'adoption de procédures définies. Une procédure contribue à la coordination dans la mesure où elle adapte le comportement de chaque individu au plan qui régit l'activité du groupe. » (Simon, 1997 [1947]). Divers modèles de coordination ont été proposés par les auteurs (dont ceux de Galbraith, 1977 et de Mintzberg, 2003). Principes de coordination entre les membres de « systèmes sociotechniques » (Cabitza et autres, 2006). Systèmes complexes adaptatifs qui « s'auto-organisent ». (La Porte, 2006). « [...] beaucoup d'organisations favorisent très nettement un mécanisme [de coordination] aux dépens des autres [...]. (Mintzberg, 2003, p. 158)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Théorie du management</b></li> </ul> <p><i>Références dans la thèse :</i> Partie II chap. 1.3 (cadre théorique) et chap. 3.5 (cadre conceptuel)</p>
Théorie des relations et des échanges organisationnels (suite)	<p><b>Coordination des crises et des réponses d'urgence</b></p> <p><b>Approche néo-institutionnelle :</b> Boin et autres, 2009; Comfort et autres, 2001; Moynihan, 2009; Provan et Kenis, 2008</p> <p><b>Approche managériale :</b> Boin et autres, 2009; Britton, 1991; Comfort et autres, 2001; Drabeck et McEntire, 2003; McConnell et Drennan, 2006; La Porte, 2006; Moynihan, 2009; Paton et Jackson, 2002; Provan et Kenis, 2008</p>	<p><b>Théorie de la complexité :</b> La coordination nécessite de faire un suivi de la performance d'un système complexe. Difficile d'obtenir une coordination dans des environnements dynamiques par des pratiques administratives standards (Comfort et autres, 2001)</p> <p><b>Théorie des systèmes :</b> En réponse d'urgence, il y a auto-organisation des systèmes sociaux et des systèmes techniques par l'adaptation de leur performance à des besoins inattendus et à des environnements changeants (Comfort et autres, 2001)</p> <p><b>Théorie du management :</b> Il faut créer les conditions favorables pour que de la gestion de la crise émerge le phénomène de coordination interorganisationnelle. Après cela, besoin de formaliser les processus de coordination émergents (Boin et autres, 2009). La coordination devient une adaptation mutuelle, ou auto-organisation (Comfort et autres, 2001)</p> <p><b>Théorie de la contingence structurelle :</b> Étude des structures bureaucratiques et de leurs mécanismes de coordination qui sont efficaces pour des tâches routinières, mais inadaptées pour la gestion des désastres (Britton, 1991)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Théorie de la complexité</b></li> </ul> <p><i>Références dans la thèse :</i> Partie II chap. 1.3.4.2 (cadre théorique) et chap. 3.5 (implicite dans le cadre conceptuel)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Théorie du management</b></li> </ul> <p><i>Références dans la thèse :</i> Partie II chap. 1.3 (cadre théorique) et chap. 3.5 (cadre conceptuel)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Théorie de la contingence structurelle</b></li> </ul> <p><i>Références dans la thèse :</i> Partie II chap. 1.3.4.1 (cadre théorique) et chap. 3.1.1 (cadre conceptuel)</p>

Méta-théorie	Thème abordé/approches utilisées	Théories utilisées par les auteurs et idées générales marquantes liées à ces théories	Positionnement théorique de notre recherche
Théorie des relations et des échanges organisationnels (suite)	<p><b>Coordination des crises et des réponses d'urgence (suite)</b></p> <p><b>Approche politique :</b> Boin et autres, 2009; Britton, 1991; McConnell et Drennan, 2006</p>	<p><b>Théorie des réseaux :</b> Proposition de modèles de coordination des réseaux pour les réponses d'urgence constituées de multiples réseaux (Moynihan, 2009; Provan et Kenis, 2008)</p> <p><b>Théorie de l'émergence :</b> Durant les opérations d'urgence, il y a émergence de « groupes interstitiels » qui se forment entre les organisations existantes pour faciliter la coordination et gérer les ressources entre elles (Wedel et Baker, 1998, cités dans Drabeck et McEntire, 2003). La coordination est un phénomène qui émerge lorsque les conditions favorables sont réunies, car c'est un processus qui s'auto-organise et qui évolue (Boin et autres, 2009)</p> <p><b>Théorie des coalitions :</b> Dans les bureaucraties, les hauts dirigeants constituent la coalition dominante qui crée les priorités et dirige l'allocation des ressources. Cela nuit à la gestion des désastres, car les ressources sont dirigées vers le maintien de la structure administrative (Britton, 1991)</p> <p><b>Théorie de la prise de décision :</b> Rôle clé des <i>Policy Makers</i> et des gestionnaires de crise (McConnell et Drennan, 2006). Importance des décisions de chacun des acteurs qui influent sur le résultat final des opérations (Nakamura, 2000). Les leaders sont en fait les concepteurs, les facilitateurs et les gardiens des arrangements institutionnels qui produisent une prise de décision efficace et des processus de coordination (Boin et autres, 2009). L'environnement complexe que créent les réponses d'urgence diminue la performance organisationnelle par la capacité humaine limitée pour traiter l'information (La Porte, 1975, cité dans Comfort et autres, 2001)</p> <p><b>Théorie du chaos :</b> Du chaos de la crise émerge la coordination (Boin et autres, 2009). Les systèmes complexes « adaptatifs » « s'auto-organisent » à « la limite du chaos » (La Porte, 2006, p. 148)</p> <p><b>Théorie de la culture :</b> Une coordination multiorganisationnelle efficace et multidisciplinaire requiert un modèle mental d'équipe relié spécifiquement au but commun (Cooke, Salas, Cannon-Bowers et Stout, 2000, cités dans Paton et Jackson, 2002)</p>	<p>• <b>Théorie des réseaux</b></p> <p><i>Références dans la thèse :</i> Partie II chap. 1.3.4.2 (cadre théorique) et chap. 3.1.3 et 3.5 (cadre conceptuel)</p> <p>• <b>Théorie de la prise de décision</b></p> <p><i>Références dans la thèse :</i> Partie II chap. 1.1 et 1.3.5.2 (cadre théorique) et chap. 3.1.1, 3.5, 3.6 et 3.7 (cadre conceptuel)</p>
Théorie des relations et des échanges organisationnels (suite)	<p><b>Coordination des ressources et les approches logistiques générales</b></p>	<p><b>Théorie des réseaux :</b> « <i>Logistics processes can be structured and controlled across supply networks.</i> » (Romano, 2003, p. 119). La chaîne d'approvisionnement est « <i>the network of organizations that are involved</i> » (Copper, Lambert et Pagh, 1997)</p> <p><b>Théorie de la complexité :</b> « <i>To face dynamic and complex global environment, SMEs need to coordinate its activities with members of its supply chain.</i> » (Kumar, Singh et Shankar, 2013, p. 81)</p>	<p>• <b>Théorie des réseaux</b></p> <p><i>Références dans la thèse :</i> Partie II chap. 1.3.1 (cadre théorique) et chap. 3.5 (cadre conceptuel)</p>

Méta-théorie	Thème abordé/approches utilisées	Théories utilisées par les auteurs et idées générales marquantes liées à ces théories	Positionnement théorique de notre recherche
Théorie des relations et des échanges organisationnels (suite)	<b>Coordination des ressources et les approches logistiques générales (suite)</b>	<b>Théorie de la prise de décision</b> : La compréhension des processus organisationnels et des mécanismes de coordination et d'intégration au travers des réseaux d'approvisionnement vont aider les gestionnaires à mettre en place une SCM plus cohérente (Romano, 2003, p. 120)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Théorie de la prise de décision</b></li> </ul> <i>Références dans la thèse</i> : Partie II chap. 1.3.3 (cadre théorique) et chap. 3.6 (cadre conceptuel)
	<b>Approche managériale</b> Dans le domaine de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, l'essentiel des recherches adopte l'approche managériale, mais elle peut être combinée avec une autre approche : Cao et Zhang, 2011; Kumar, Singh et Shankar, 2013; Romano, 2003	<b>Théorie du management</b> : « <i>SCM encompasses not only conventional logistics activities [...], but also other processes such as customer relationship management, product development and commercialisation, and quality management.</i> » (Romano, 2003, p. 120). « <i>SCM is logistics taken across inter-organizational boundaries.</i> » (Cooper, Lambert et Pagh, 1997, p. 1). La gestion des processus logistiques requiert l'identification des processus organisationnels à mettre en place à travers le réseau d'approvisionnement et de comprendre les mécanismes de coordination et d'intégration qui interagissent avec les processus (Romano, 2003, p. 120)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Théories du management</b></li> </ul> <i>Références dans la thèse</i> : Partie II chap. 1.3.3, 1.3.5, 1.4 (cadre théorique) et chap. 3.4 à 3.7 (cadre conceptuel)
	<b>Approche néo-institutionnelle</b> Cao et Zhang, 2011; Kumar, Singh et Shankar, 2013; Romano, 2003	<b>Théorie des coalitions</b> : En contexte de pays en voie de développement, « <i>The stakeholder forum has enabled the formation of collaborative partnerships across sectors, eliminated duplication and fragmentation and encouraged coordinated implementation.</i> » (Badr, Mohamed, Afzal et Bile, 2013, p. 869)	
	<b>Approche politique</b> Badr, Mohamed, Afzal et Bile, 2013	<b>Supply chain collaboration</b> : « <i>Combining both process and relationship focus, Supply Chain Collaboration is defined as a partnership process where two or more autonomous firms work closely to plan and execute supply chain operations toward common goals and mutual benefits. SCC consists of information sharing (Manthou et al., 2004), goal congruence (Angeles and Nath, 2001), decision synchronization (Stank et al., 2001), resource sharing (Sheu et al., 2006), and incentive alignment (Simatupang and Sridharan, 2005) among independent supply chain partners.</i> » (Cao et Zhang, 2011, p. 166)	



Méta-théorie	Thème abordé/approches utilisées	Théories utilisées par les auteurs et idées générales marquantes liées à ces théories	Positionnement théorique de notre recherche
Théorie des relations et des échanges organisationnels (suite)	<p><b>Coordination des ressources et les approches logistiques en aide humanitaire</b></p> <p><b>Approche politique</b> Aldashev et Verdier, 2010</p> <p><b>Approche managériale</b> Aldashev et Verdier, 2010; Balcik, 2008; Beamon et Kotleba, 2006; Boin, Kelle et Whybark, 2010; Caunhye, Nie et Pokharel, 2012; Jahre et Heigh, 2008; Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009; Moore, Eng et Daniel, 2003; Park, Hong et Roh, 2013; Richey, 2009; Tatham et Kovacs, 2012</p> <p><b>Approche néo-institutionnelle</b> Aldashev et Verdier, 2010; Balcik et autres, 2010; Beamon et Kotleba, 2006; Boin, Kelle et Whybark, 2010; Jahre et Heigh, 2008</p>	<p><b>Théories du management</b> : Recherche d'efficacité et d'efficience par le développement d'outils d'aide à la décision (Balcik, 2008) et par la mise en place de facteurs favorables à la collaboration des organisations (Tatham et Kovacs, 2012 – <i>Swift trust</i>; Moore, Eng et Daniel, 2003 – facteurs d'efficacité et d'échec; Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009 – pratiques à mettre en place et défis). Développer les capacités au niveau de la SCM « <i>could help enhance the effectiveness and efficiency of relief supply chains</i>. (Trunick, 2005; Van Wassenhove, 2006) » (cités dans Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009, p. 153). Les modèles d'optimisation sont un outil puissant pour répondre aux problèmes de la logistique en urgence (Caunhye, Nie et Pokharel, 2012). Particularités de la SCM en contexte d'aide humanitaire : difficultés d'adapter les principes de la SCM commerciale à la SCM humanitaire (Balcik, 2008; Beamon et Kotleba, 2006; Kovacs et Spens, 2007; Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009; Richey, 2009)</p> <p><b>Théories de la prise de décision</b> : Il est nécessaire de développer des outils d'aide à la décision afin d'aider les gestionnaires d'urgence (Balcik, 2008; Beamon et Kotleba, 2006). Les décisions des intervenants sont prises en contexte de rationalité très limitée : communications difficiles ou absentes (Tatham et Kovacs, 2012); information fragmentée et difficile à interpréter (Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009)</p> <p><b>Théorie de la contingence</b> : Il existe une <i>Permanent Supply Chain</i> avec standardisation d'autant de processus et d'activités que possible (souvent sous la forme de <i>permanent supply platforms</i> avec des bureaux et des entrepôts). À la suite d'un désastre, il y a création d'une <i>Emergency Supply Chain</i> qui varie selon les ressources disponibles dans la zone touchée et qui est « <i>generally unpredictable and unstable</i>. ». (Jahre et Heigh, 2008, p. 47)</p> <p><b>Théorie de la complexité</b> : « <i>As the number, magnitude, and complexity of global emergencies continue to increase, material management methods must adapt to meet these new challenges</i>. » (Beamon et Kotleba, 2006, p. 187). Complexité due au fait que la réponse doit être rapide alors qu'il n'y a plus d'infrastructure de communication ni de transport. La connaissance limitée de la situation et due au nombre d'organisations humanitaires impliquées (Tatham et Kovacs, 2012)</p> <p><b>Théorie du chaos</b> : « <i>Many factors contribute to coordination difficulties in disaster relief, such as the inherently chaotic post-disaster relief environment, [...]</i> » (Balcik et autres, 2010, p. 22)</p>	<p>• <b>Théories du management</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.3.5, 1.3.6 et 1.4 (cadre théorique) et chap. 3.2 à 3.7 (cadre conceptuel)</p> <p>• <b>Théorie de la prise de décision</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.3.3 (cadre théorique) et chap. 3.6 (cadre conceptuel)</p> <p>• <b>Théorie de la contingence</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.4 (implicite dans le cadre théorique) et chap. 3.1.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.7 (cadre conceptuel)</p> <p>• <b>Théorie de la complexité</b></p> <p>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.4.3 (cadre théorique)</p>

Méta-théorie	Thème abordé/approches utilisées	Théories utilisées par les auteurs et idées générales marquantes liées à ces théories	Positionnement théorique de notre recherche
Théorie des relations et des échanges organisationnels (suite)	<p><b>Coordination des ressources et les approches logistiques en aide humanitaire</b></p> <p><b>Approche néo-institutionnelle (suite)</b> Moore, Eng et Daniel, 2003; Tatham et Kovacs, 2012</p>	<p><b>Théories du management :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Chaînes d'approvisionnement financier pour les ONG :</b> Compétition des ONG pour leur financement et équilibre entre niveaux de financement et nombre d'ONG (Aldashev et Verdier, 2010); l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement est directement affectée par les mécanismes de financement employés par les ONG (Jahre et Heigh, 2008)</li> <li>• <b>Gestion et coordination de la chaîne d'approvisionnement en aide d'urgence :</b> outils d'aide à la décision, quelques études sur les mesures de performance de la SCM d'urgence (Balcik et autres, 2010; Boin, Kelle et Whybark, 2010; Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009; Park, Hong et Roh, 2013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Théorie de la complexité de la logistique de l'aide humanitaire</b></li> </ul> <p><i>Références dans la thèse : Partie II chap. 1.3.3, 1.3.5 (cadre théorique)</i></p>

Ce tableau illustre donc que les approches sont nombreuses et que les auteurs ont utilisé une variété de théories. Cela démontre à quel point la gestion des organisations est complexe, en particulier lorsque les organisations œuvrent dans le domaine des opérations d'urgence. Ce tableau nous permet en particulier de situer l'approche de notre recherche, laquelle s'écarte de l'approche politique pour privilégier une approche managériale, puisqu'elle s'intéresse avant tout à l'aspect « boîte noire » des ONG et à leur fonctionnement sur le plan des processus. Nous utilisons d'autre part l'approche néo-institutionnelle, puisque nous adhérons totalement à la théorie de la contingence selon laquelle l'environnement de l'organisation influe sur sa structure et sur ses processus. Cette approche néo-institutionnelle est liée à la perspective selon laquelle l'environnement dans lequel opèrent les ONG d'urgence est important, et c'est pourquoi nous lui avons consacré la section 1.2 du cadre théorique.

Les théories qui encadrent notre recherche sont indiquées dans notre quatrième colonne du tableau, de même que les endroits où elles sont évoquées dans le cadre théorique et dans le cadre conceptuel. Comme nous l'avons dit précédemment, une des théories les plus utilisées dans cette recherche est la théorie de la contingence, notamment stratégique et structurelle, raison pour laquelle elles se retrouvent tout au long de notre cadre théorique (voir sections 1.1, 1.2.1, 1.2.3, 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4.1, 1.3.5 et 1.4.4). La théorie

systemique et la théorie des réseaux sont également très utilisées, car elles constituent la toile de fond de l'environnement des intervenants dans les réponses d'urgence, dont les ONG d'urgence (voir section 1.2.3). Comme nous nous intéressons au fonctionnement des ONG, les théories du management, vocable sous lequel nous regroupons les différentes théories destinées à comprendre le fonctionnement des organisations, se retrouvent tout au long des diverses sections et tout particulièrement dans les sections 1.3.3, 1.3.4, 1.3.5 et 1.4. Nous avons également utilisé la théorie du pouvoir et la théorie du contrôle externe des organisations (voir la section 1.3.1) ainsi que la théorie de la complexité, laquelle se retrouve aussi tout au long du cadre théorique, mais tout particulièrement dans la présente section 1.1). Comme nous voulons étudier les échanges de ressources, les théories des échanges sociaux et économiques sont également très utiles dans cette thèse (voir la section 1.3.1), de même que la théorie des coûts de transaction (voir section 1.3.1) et dans une moindre mesure la théorie de la prise de décision (voir les sections 1.1, 1.3.5.2 et 1.3.3).

La présentation détaillée des concepts théoriques, et des théories qui les ont développés, suit dans les sections suivantes. Cette présentation s'articule autour de trois points. Le premier est essentiellement descriptif et campe l'environnement très particulier des réponses d'urgence (section 1.2). Le deuxième point est relatif à un de nos deux objets de recherche, soit la coordination et spécifiquement la coordination des ressources (section 1.3). Le troisième point est en lien avec notre deuxième objet de recherche, soit l'efficacité organisationnelle (section 1.4). La section 1.5 présente les manques au niveau théorique et l'intérêt de proposer de nouvelles typologies relatives aux ONG et à leur fonctionnement.

## **1.2 L'environnement particulier des réponses d'urgence**

Cette section s'articule autour de trois thèmes. La première sous-section (1.2.1) définit le concept de désastres et de gestion des opérations d'urgence. La deuxième sous-section (1.2.2) présente des modélisations qui ont été faites des réponses d'urgence. Enfin, la

troisième sous-section (1.2.3) décrit l'aspect systémique et réseau des réponses d'urgence démontré par un certain nombre de recherches.

### **1.2.1 Concept de désastres et de gestion des opérations d'urgence**

#### *Concept de désastre et d'aide d'urgence*

Cette thèse s'inscrit dans le cadre des opérations d'aide humanitaire, et plus précisément des opérations d'urgence, lesquelles ont souvent été qualifiées d'opérations de gestion de crise à la suite d'un désastre. Les concepts de crise et de désastre, avec l'incertitude et l'aspect exceptionnel qui les caractérisent, ont été décrits ainsi :

*[Crisis] involve a severe threat (destructive environmental change), a high degree of uncertainty (degree of impact), and time pressure (Rosenthal and Kouzmin 1993 :1). [...] (...) events become crises as a result of being perceived as nonroutine, unstable, less-understood, and time-urgent [...].* (Kouzmin et Jarman, 2004, p. 188)

Ces éléments avaient été évoqués avant eux par Britton (1991) qui met l'accent sur le bouleversement de l'environnement que le désastre entraîne : « *A disaster is an external collective stress agent which precipitates a variety of environmental changes within which organizations function.* » (p. 56). Ce bouleversement revêt de multiples facettes, car un désastre interrompt « *the functioning of a community or a society causing widespread human, social, material, economic and environmental losses which exceed the capacity of the affected people to cope using their own resources.* » (Ahrens et Rudolph, 2006, p. 207)

La notion relative à l'incapacité des gens et de la communauté touchée par le désastre à réagir et à combler leurs besoins est essentielle, car c'est la raison pour laquelle d'autres personnes et organisations extérieures interviennent. Les besoins sont souvent immenses et dépassent la capacité d'une seule organisation à y répondre (Bui et autres, 2000; Siegel, 1985; Waugh et Streib, 2006). Et il faut faire vite, car des vies humaines sont en jeu. D'où l'intervention des ONG, parmi d'autres organisations, pour aider les victimes, et l'obligation des organisations intervenantes de se coordonner afin de fournir l'aide

d'urgence aux victimes, car c'est uniquement par la combinaison de leurs capacités que les besoins pourront être satisfaits (Bimal, 2003; Bui et autres, 2000; McEntire, 1997; Siegel, 1985). Cela a conduit les auteurs à définir l'aide d'urgence comme suit : « *Emergency assistance is considered to be a partial damage reduction measure which aims to save lives, reduce victim suffering, and enhance the disaster recovery process* » (Tobin et Montz, 1997).

### *L'environnement des réponses d'urgence : un univers de contraintes*

Souvent assimilées à de la gestion de crise (Pauchant et Mitroff, 1995a et b), les réponses d'urgence à la suite de désastres se caractérisent par les contraintes qui s'exercent sur la communauté touchée, donc les victimes, mais aussi sur les intervenants qui doivent faire vite, dans un contexte d'insuffisance des ressources dans le cas de désastres d'ampleur (Tobin et Montz, 1997). L'environnement est turbulent, changeant (Cunha et Kamoche, 1999) et imprévisible (Emery et Trist, 1965) ce qui peut avoir des conséquences non voulues et non attendues (Stacey, 1996, cité dans Cunha et Kamoche 1999). Cela rend la gestion des opérations d'urgence difficile. Cette difficulté de gestion des opérations d'urgence s'exprime sous deux aspects.

Le premier est dû au fait que les ONG, considérant la turbulence et l'incertitude de l'environnement, devraient avoir des structures et des processus adaptés, puisqu'elles interviennent dans ce genre d'environnement sur une base régulière. De fait, les recherches empiriques ont montré que les organisations (dont les ONG) œuvrant dans le domaine des opérations d'urgence adoptaient, dans une certaine mesure, une structure et une gestion particulière et flexible pour s'adapter à leurs tâches (Jahre, Jensen et Listou, 2009), confirmant ainsi la théorie de la contingence (Galbraith, 1977; Lawrence et Lorsch, 1967, Mintzberg, 2003). Cela est fait notamment par l'adoption d'un système de gestion de crise flexible : le « *crisis management can be reframed as a complex, adaptive system that adjusts and adapts its performance to best fit the demands of an ever-changing physical, engineered, and social environment.* » (Comfort, 2007, p. 195). Cette flexibilité est essentielle, car elle permet de s'adapter rapidement aux changements constants et inhérents

à la situation de crise (Boin, 2009; Boin et autres, 2009; Comfort, 2007; Cuhna et Kamoche, 1999; Paton et Jackson, 2002). La flexibilité du système de gestion de crise peut être mise en lien avec la flexibilité des processus que nous verrons en détail plus loin lorsque nous verrons le concept de capacité opérationnelle (sous-section 1.4.4). Il y a donc la possibilité pour les ONG d'adapter leur système de gestion et leurs processus aux opérations d'urgence. Mais dans quelle mesure et comment les processus en lien avec les ressources sont-ils flexibles, et donc parfaitement adaptés à ces opérations? Cela fait l'objet d'une de nos questions de recherche.

La deuxième difficulté de la gestion des opérations d'urgence réside dans la prise de décision dans un tel environnement, car cet environnement fait peser sur les gestionnaires d'urgence énormément de contraintes temporelles (il faut faire vite pour secourir les victimes, car souvent leur vie même est en jeu), et de contraintes en matière de ressources (comment satisfaire tous les besoins alors que les ressources disponibles sont insuffisantes). Les gestionnaires d'urgence ont donc un rôle clé, dans un contexte particulier rendant la prise de décision très difficile :

*Responding to crisis is a serious challenge because a crisis demands critical decisions that must be made in awkward circumstances (Janis 1989). Moreover, crises generate barriers to high-quality decision-making processes. [...]. Crisis managers must solve complex dilemmas without the information they require, in fluctuating organizational settings marked by bureaucratism, and under conditions of severe stress. If consider the dilemmas that emerge during crises, crisis management may well considered an impossible job (Boin and T'Hart 2003). (Boin, 2004, p. 171)*

Cela a des conséquences importantes sur l'allocation des ressources (Boin, 2004, p. 171). Cet aspect de la difficulté de la prise de décision dans les situations d'urgence a d'ailleurs fait l'objet de multiples recherches théoriques et empiriques (parmi lesquelles Boin, 2004, 2009; Comfort, 2007; Cuhna et Kamoche, 1999; Herman et Dayton, 2009; Kouzmin et Jarman, 2004), mais qui débordent du cadre de notre thèse.

### *Contextualisation des réponses d'urgence*

À la nécessité pour l'ONG d'adapter ses processus aux opérations d'urgence s'ajoute la nécessité d'adapter l'aide humanitaire qu'elle apporte au contexte dans lequel elle intervient, notamment culturel et social. Cette contextualisation a été étudiée très en détail par certaines études faites sur les rapports de domination qui peuvent exister et influencer sur les relations de partenariats entre ONG mises en place pour les projets de développement (Navarro-Flores, 2007), adoptant en cela une approche institutionnelle de l'aide humanitaire et de la coordination des ONG. D'autres études ont davantage mis l'accent sur l'adaptation de l'aide humanitaire aux contraintes sociales, réglementaires, économiques et culturelles du pays dans lequel elle est donnée. Ghafory-Ashtiany (2009), en particulier, souligne la difficulté de l'aide humanitaire face au fatalisme induit, à tort selon l'auteur, par la religion islamique et Alam (2010) montre l'impact que peuvent avoir les normes sociales liées aux différences de genre dans un pays comme le Bangladesh en cas d'aide d'urgence. Enfin, certains auteurs ont distingué entre les interventions faites dans le contexte de pays développés et celles réalisées dans les pays en voie de développement, soulignant notamment que la plupart des recherches au niveau de l'aide humanitaire sont faites dans le cadre de pays en voie de développement et qu'il y a un réel manque de recherches empiriques dans ce domaine au niveau des pays dits développés (Oloruntoba, 2010, p. 85). C'est pourquoi cette recherche s'inscrit dans le contexte d'interventions dans des pays développés, avec un État coordinateur. Nous nous écartons donc dans cette thèse de la vision traditionnelle de la dyade ONG « du Nord » et ONG « du Sud » pour nous situer davantage au niveau de l'action des grandes ONGI en parallèle et en concertation avec des ONG locales/nationales dans le contexte d'un pays « développé » nécessitant une réponse d'urgence à la suite d'un désastre majeur.

Nous retiendrons de ces différents concepts et auteurs que les ONG appelées à intervenir lors des opérations d'urgence à la suite d'un désastre interviennent dans un environnement profondément bouleversé et dont les besoins excèdent souvent les capacités d'une seule organisation à répondre adéquatement, même dans des pays développés. D'où la nécessité de se coordonner et de collaborer. Les ONG d'urgence sont des organisations particulières



en ce que la gestion de crise, normalement exceptionnelle pour des organisations « normales », est leur lot quotidien. De ce fait, elles doivent mettre en place des processus leur permettant de fonctionner malgré les contraintes environnementales (contexte, ressources et autres) et la complexité due à un environnement turbulent, changeant et imprévisible. On peut ainsi être amené à s'interroger sur ce qui constitue (ou pourrait constituer) la particularité des processus mis en place par ces organisations. La question qui se pose alors est la suivante : quels sont les processus utilisés par les ONG d'urgence en lien avec leurs ressources afin de leur permettre de mobiliser les ressources nécessaires pour les réponses d'urgence?

### **1.2.2 Modélisation de la réponse d'urgence et le cycle de l'aide humanitaire**

Certains auteurs ont spécifiquement étudié la dimension temporelle des réponses d'urgence : « *The assistance also helps the smoother transition of the victims from immediate relief to long-term rehabilitation and development (Smith et Ward, 1998).* » (Bimal, 2003, p. 78). Selon Bimal, il y a deux phases à l'aide humanitaire, soit la phase d'urgence intervenant immédiatement après le désastre, et la phase (plus longue) de rétablissement, ce que Smith et Ward appellent le redressement de la situation à long terme (*long-term rehabilitation*). Ceci conduit à décrire les différentes modélisations développées relativement aux phases d'une réponse d'urgence.

Parmi les plus importants se trouvent les modèles classiques linéaires, lesquels distinguent trois phases – prédésastre, désastre et postdésastre (Bui et autres, 2000) ou quatre phases – préparation, réponse, rétablissement et mitigation (Siegel, 1985). Quarantelli (2003) décrit également quatre phases pour un désastre, mais les découpe un peu différemment. Il y a tout d'abord la phase d'atténuation (*mitigation*), qui recouvre les mesures prises avant le désastre pour prévenir ou réduire l'impact d'un désastre éventuel, puis la phase de préparation durant laquelle des actions sont planifiées et entreprises quand il y a la probabilité d'un désastre dans une localité particulière, ensuite la phase de réponse, qui comprend les actions engagées durant et immédiatement après le désastre, et enfin la phase



de rétablissement qui recouvre toutes les activités entreprises quand la période de crise est terminée. Selon certains auteurs, la phase de rétablissement comprend la phase de redressement à long terme (Rosenthal et Kouzmin, 1997). Quel que soit le découpage des activités à l'intérieur de chacune des phases, il existe une relation circulaire entre les phases (Quarantelli, 2003; Rosenthal et Kouzmin, 1997) et ce qui est fait à une phase affecte la phase suivante (Quarantelli, 2003). Ces modèles séquentiels ont été fortement remis en cause, au motif qu'il est souvent bien difficile de distinguer ces phases, car le processus n'est pas linéaire (Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2008; Smith et Wenger, 2007) et que loin de se succéder, elles se superposent et interagissent. Un autre modèle a été proposé, soit le modèle *dual-cycle* dans lequel ces quatre étapes ne sont pas mutuellement exclusives et se chevauchent (Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2008, p. 151).

Ces concepts de phase de la réponse d'urgence nous permettent d'adopter une perspective temporelle relativement à la mise en œuvre des processus. Les ONG mettent-elles en œuvre leurs processus en phase de préparation ou en phase d'urgence? Sur le plan théorique, peut-on dire que le moment de la mise en œuvre d'un ou de plusieurs processus influe sur l'efficacité et sur la capacité organisationnelle? Cette interrogation a conduit un certain nombre d'auteurs à étudier la nature et l'influence de la préparation (*preparedness*) sur l'efficacité des opérations d'urgence (Boin, 2009; Britton, 2007; La Porte, 2006; McConnell et Drennan, 2006; Wang et Kapucu, 2008). Ces auteurs ont empiriquement démontré que la préparation est un facteur incontournable qui permet d'augmenter notablement l'efficacité de la réponse d'urgence (Ahrens et Rudolf, 2006; Twigg, 2004). Notre recherche s'intéressant à l'efficacité et à la capacité organisationnelle par le biais des processus relatifs à la gestion de leurs ressources, la préparation sera donc un élément qui sera pris en compte dans notre analyse.

### **1.2.3 La perspective systémique ou en réseau de la réponse d'urgence**

Les concepts de réseau et de systèmes sont souvent étroitement imbriqués dans le domaine des opérations d'urgence. Un système se caractérise par le fait qu'il est composé de

multiples parties interagissant les unes sur les autres (Morin, 1976, p. 150-154). Dans le cadre des opérations d'aide humanitaire, comme d'ailleurs dans tout environnement, les actions de chaque intervenant ont des effets (et des limites) liés aux autres intervenants et aux ressources globales disponibles.

Ce système peut également (et simultanément) être conçu comme un réseau d'organisations (Tatham et Pettit, 2010; Watchendorf, 2009). Ainsi Moynihan (2009), dans le cadre des opérations d'urgence, précise : « *Numerous interdependent organizations were working together toward a common goal—these are the definitional characteristics of a network (Hall and O' Toole 2000; Provan and Kenis 2008, 231).* » (p. 895-896). Ce réseau peut être vu sous la perspective d'une structure virtuelle ou d'une sorte d'association souvent informelle d'organisations : « *Networks are “structure of interdependence, involving multiple organizations or parts thereof, where one unit is not merely the formal subordinate of the others in some hierarchical arrangement” (O'Toole, 1997, p. 45).* » (Agranoff et McGuire, 2001, p. 312). Mais le réseau peut aussi être conçu comme un ensemble d'échanges interorganisationnels, mettant l'accent sur la dynamique d'interactions entre les organisations. Les avantages d'un réseau sont liés au fait qu'il « *refers to multiorganizational arrangements for solving problems that cannot be achieved, or achieved easily, by single organizations.* » (Agranoff et McGuire, 2001, p. 296). Les recherches empiriques ont prouvé que les réseaux apportent de la flexibilité, facilitent la mobilité des ressources et permettent un accès rapide aux habiletés et à la technologie (Ibid., p. 305). Si l'on fait le lien avec la complexité des opérations d'urgence et avec l'importance des ressources nécessaires, les réseaux seraient tout à la fois, une réalité, une structure (parfois virtuelle) et une solution à la gestion de ces opérations complexes.

Enfin, certains auteurs font l'amalgame complet entre les concepts de réseau et de systèmes. La réponse d'urgence est alors conçue comme un système global composé d'un réseau d'organisations (Birkland, 2009; Deschamps et autres, 1996; Kendra et Watchendorf, 2002; Quarantelli et autres, 2007; Ross, 1980; Seaman, 1999; Tatham et Pettit, 2010) ou d'un ensemble de réseaux physiques (comme les réseaux routiers ou

électriques) et de réseaux sociaux formels (Watchendorf, 2009) et informels (Quarantelli et autres, 2007; Watchendorf, 2009).

Ces différentes approches systémiques, réseaux, ou combinant les deux perspectives, sont étroitement liées à la notion de complexité (Deschamps et autres, 1997). En conséquence, on ne peut pas concevoir d'étudier le fonctionnement d'une organisation, ici une ONG intervenant dans une opération d'urgence, sans prendre en considération son environnement, soit le système d'urgence pris dans son ensemble et les réseaux constitués par les divers intervenants. Au niveau de la coordination des ressources, on doit donc considérer les deux niveaux : celui des processus mis en place au sein de l'organisation et celui des processus mis en place entre une ONG et les autres ONG participant au même système de réponse, sinon au même réseau.

Ayant ainsi situé le contexte dans lequel les ONG d'urgence sont appelées à intervenir, nous allons dans la section suivante faire la recension des écrits relativement à un de nos deux objets de recherche, soit la coordination des ressources.

### **1.3 Coordination générale, coordination des ressources et coordination des opérations d'urgence**

#### **1.3.1 Concept de relations et d'échanges interorganisationnels**

Ce concept de relations et d'échanges interorganisationnels a été vu par les auteurs selon plusieurs perspectives dont deux nous intéressent particulièrement, à savoir la théorie des échanges économiques et la théorie des échanges sociaux, avec la perspective introduite par la théorie du pouvoir dans les échanges interorganisationnels.

### *La théorie des échanges économiques et la théorie des échanges sociaux*

Les relations interorganisationnelles ont souvent été assimilées à des échanges (Cook, 1977; Levine et White, 1961, Raelin, 1980). Toutefois, selon la théorie utilisée, ces échanges peuvent avoir une base très différente.

La première théorie, soit la théorie des échanges économiques, met l'accent sur l'aspect volontaire des échanges, mais aussi sur les bénéfices réciproques attendus par les parties impliquées dans l'échange. Les relations interorganisationnelles sont alors « *any voluntary activity between two organizations which has consequences, actual or anticipated, for the realization of their respective goals or objectives* » (Levine et White, 1961, p. 120). Cette vision économique des échanges a été utilisée par plusieurs auteurs (Cook, 1977; Pfeffer et Salancik, 1978), et ces auteurs insistent sur l'origine des échanges, soit le besoin en ressources : « *an exchange relation [...] consists of voluntary transaction involving transfer of resources [...] between two or more actors [...] for mutual benefits.* » (Cook, 1977, p. 64). Pour Cook (1977), « *The formation of exchange relations occurs among organizations primarily for two interrelated reasons: specialization and scarcity.* », ce qu'elle explique un peu plus loin par le fait que « *[...] the limitations on the availability of resources necessitate organizational interdependence (or creates resource dependencies, Aldrich, 1974), and foster specialization.* » (p. 64). Pour Pfeffer et Salancik (1978), de même que pour Cook (1977), l'origine des relations interorganisationnelles vient du besoin en ressources de toute organisation alors que ces ressources sont détenues par d'autres organisations faisant partie de son environnement.

La théorie des échanges sociaux (Emerson, 1972) est fondée sur une tout autre perspective. Selon cette théorie, les relations d'échange sont des « *interactive relations between two parties based upon reciprocal reinforcement* » (Cook, 1977, p. 3). Elles ne visent pas un objectif strictement économique : les protagonistes s'engagent volontairement dans des échanges qui peuvent ou non leur générer des bénéfices, ces bénéfices étant généralement non financiers. Les échanges peuvent être « dyadiques » (entre deux parties – échanges

sociaux restreints) ou généralisés (entre trois parties ou plus) (Das et Teng, 2002; Van de Ven et Walker, 1984). Cook (1977) compare ainsi les deux théories :

*Social exchange theory emphasizes the social relation between the actors engaged in a series of transactions whereas economic theory tends to divorce the transactions from the actors, treating actors as interchangeable (Emerson, 1972a : 46). (Cook, 1977, p. 64)*

Sur le plan des échanges entre ONG dans le cadre des opérations d'urgence, il y a lieu de se demander si c'est la théorie des échanges sociaux qui s'applique, compte tenu du fait que les ONG n'ont pas de but financier comme l'aurait une entreprise à caractère commercial. En effet, elles ont pour objectif de redistribuer « à titre gracieux » les ressources qu'elles ont reçues à la « clientèle » qu'elles ont ciblée lorsqu'elles ont fixé leur mission stratégique. Cette mission est la base sur laquelle elles font appel aux donateurs. Pour assurer la pérennité de ce financement, elles vont devoir faire preuve de crédibilité et de visibilité vis-à-vis de leurs donateurs et à cette fin, elles doivent leur donner la perception qu'elles ont rempli la mission pour laquelle elles ont récolté des fonds (Byman, 2001, p. 103; McEntire, 1997). D'où la nécessité de faire valoir leurs actions, ce que Boin et autres (2009) ont décrit en ces termes :

*Crises response organizations thus have much to gain from crisis and the accountability processes that they entail [...] in performing their duties. [...]. They can flag their successes and boost their image among budget providers, the press and the public. (Boin et autres, 2009, p. 108)*

Par ailleurs, il est mieux pour leur visibilité, leur crédibilité et pour la mise en relief de leurs propres réalisations, qu'elles essaient de remplir leur mission par elles-mêmes, sans faire appel à d'autres organisations, compte tenu de l'environnement compétitif qui règne entre ces organisations, sur le plan du financement notamment (Beamon et Kotleba, 2006; McEntire, 1997) et en raison de la rareté des ressources (Granot, 1999, Yamamoto, 1985). Dans ce contexte, il est probable qu'elles ne vont établir des relations d'échange avec d'autres ONG que si elles voient qu'elles ne pourront remplir leur mission seules. Ce qui arrive souvent, car l'ampleur des besoins est telle en cas de catastrophe qu'aucune organisation, incluant l'État et les agences gouvernementales, n'a les ressources suffisantes

pour répondre aux besoins (Bui et autres, 2000; Mendoza et Vernis, 2008, p. 390; Siegel, 1985). Une ONG n'établirait donc des échanges avec une autre ONG que si elle en a besoin, et l'autre ONG n'échangerait que si elle-même en attend un bénéfice, ou, à tout le moins, pense que cela ne lui nuira pas. Le bénéfice attendu ne doit pas dépasser les coûts de cette collaboration. On retrouve ici les fondements de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975) et ce questionnement sera l'un des objets de notre recherche.

Les échanges entre ONG dans le cadre des opérations d'urgence s'insèreraient donc dans une perspective économique plutôt que sociale des échanges, même si cette dernière ne peut pas être totalement exclue. En ce sens, et à l'instar de Pfeffer et Salancik (1978), il est possible de dire que « *Participants attempt to exchange their own resources, their performances, for more control over the collective effort, and then, they use that control to initiate actions for their own interests.* » (p. 259)

En conclusion, les processus devraient être fortement influencés par la perspective économique sous la forme de bénéfices attendus de l'échange.

À ceci, s'ajoute une autre question qui a fait l'objet de nombreuses recherches par les auteurs, à savoir la théorie du pouvoir dans les échanges interorganisationnels.

#### *La théorie du pouvoir dans les échanges interorganisationnels*

Des recherches empiriques ont montré que chaque organisation a une position spécifique au sein d'un réseau, et que cette position détermine son pouvoir et la nature de ses relations avec les autres organisations (Moore et autres, 2003). L'organisation en position centrale, donc a priori « dominante », est celle que Ross (1980) appelle l'organisation focale. Cette position dominante dépend de ses ressources : « *Power derives from resource dependencies.* » (Cook, 1977, p. 66). Plus une organisation contrôle de ressources, plus elle est puissante. De la même façon, plus l'organisation a d'options pour se procurer ses ressources, plus elle est puissante. Comme l'écrit Cook (1977) :

*To the extent that alternative sources are available to an organization in an exchange network, dependence is less and the organization has more bargaining power in terms of influencing the exchange ratio. » (p. 66)*

Ce pouvoir va donc se traduire par la capacité de l'organisation la plus puissante à influencer sur les conditions de l'échange pour en obtenir des avantages : « *Organizations with a power advantage in an exchange relation will exploit the situation to alter the exchange ratio to make it more favorable.* » (Cook, 1977, p. 67). Le type de ressources échangées et les modalités de l'échange seront déterminés par l'organisation la plus puissante de telle façon que « *The powerful agency may see that the terms of interorganizational exchange are set in a way that protects its dominance.* » Benson (1975, p. 234). Ce phénomène est à rapprocher de l'équilibre dans lequel doit se trouver le réseau des organisations afin de pouvoir fonctionner, ce fonctionnement étant basé sur deux types de ressources centrales, soit l'argent et l'autorité (Benson, 1975, p. 232).

Par ailleurs, s'engager dans des échanges avec d'autres organisations, c'est aussi perdre un peu de son autonomie vis-à-vis de l'organisation qui contrôle les ressources désirées :

*To survive, organizations require resources. Typically, acquiring resources means the organization must interact with others who control those resources. [...]. Organizations transact with others for necessary resources, and control over resources provides others with power over the organization. (Pfeffer et Salancik, 1977, p. 258)*

Toutes ces considérations ont conduit Cook à développer une typologie des échanges à deux dimensions soit le type de ressources échangées et le pouvoir (lié à la position) des organisations qui échangent dans le réseau. Elle développe le concept proposé par Emerson (1962) des relations d'échanges unilatérales ou bilatérales, qu'elle qualifie de positivement ou négativement connectées (1977, p. 69). Parlant « d'environnements négociés », Cook (1977, p. 65) propose quatre types de relations d'échanges groupés deux par deux.

La première catégorie est constituée par les relations d'échange bilatérales, négativement ou positivement connectées. Ces relations bilatérales sont négativement connectées

*if linked by an inverse function such that an increase in the frequency or magnitude in one exchange relation leads to a decrease in the frequency or magnitude of exchange in the other (or vice versa). (p. 69)*

et elles sont positivement connectées

*if an increase in the frequency or magnitude of exchange in one relation stimulates or produces an increase in the frequency or magnitude of exchange in the connected exchange relation. » (Ibid., p. 69)*

La deuxième catégorie regroupe les relations d'échange unilatérales c'est-à-dire « *when the contingency is one-directional* » (Cook, 1977, p. 69), cas où deux fournisseurs de la même ressource sont engagés dans des relations d'échange avec une même organisation. La relation unilatérale est négativement connectée si une augmentation de l'échange avec le fournisseur 1 entraîne une diminution de l'échange avec le fournisseur 2. Les deux fournisseurs sont alors engagés dans une *commensalistic competition*. La relation d'échange unilatérale est positivement connectée si une augmentation de l'échange avec le fournisseur 1 entraîne une augmentation de l'échange avec le fournisseur 2.

La théorie de Cook repose donc fortement sur la théorie de la contingence et la théorie du pouvoir, en ce sens que l'environnement et les ressources déterminent la nature, les modalités et la force des échanges.

La théorie du pouvoir aide également à expliquer les conclusions de certaines études (Galaskiewicz et autres, 2006) relativement à la décision de certaines organisations de rentrer dans un réseau d'échange de ressources. En effet, elles peuvent s'intégrer à un tel réseau pour les aider à acquérir un statut, ce qui se traduit par davantage de puissance dans le réseau et un meilleur contrôle des ressources dont elles ont besoin : « [...] *one reason why network ties result in the transfer of information and resources across organizational boundaries is that networks help to create this status or reputation.* » (Galaskiewicz et autres, 2006, p. 343). Gagner un statut, c'est se procurer un avantage important sur les autres organisations avec qui on échange puisqu'on sera en mesure d'imposer les modalités



et le type de l'échange. Gagner du pouvoir, c'est s'assurer l'accès aux ressources et diminuer l'incertitude de son environnement (Pfeffer et Salancik, 1978).

Les rapports de pouvoir entre ONG ont fait l'objet d'études empiriques adoptant une perspective institutionnelle et politique. Une étude en particulier (Navarro-Flores, 2007) montre sur quelles bases les ONG « du Nord » (traduire venant des pays développés) établissent des relations et bâtissent des partenariats avec les ONG « du Sud » dans un contexte fortement marqué par des « rapports de pouvoir inégalitaires fondamentaux existant entre le Nord et le Sud » (p. iii). La conclusion de l'auteure est que

S'il est indéniable que le pouvoir que possèdent et qu'utilisent les acteurs du Nord et du Sud dans leurs relations de partenariat reflètent sans équivoque l'inégalité des rapports nord-sud, il ne s'agit pourtant pas d'une relation de domination. Il s'agit plutôt d'une relation de partage de pouvoir, au sein de laquelle les acteurs proposent et négocient des projets de développement sur une base de complémentarité. (p. 300)

Cette approche fort intéressante est faite dans un contexte de projets de développement entre ONG « du Nord » et ONG « du Sud » et souligne le besoin d'une acceptabilité sociale de l'action de l'ONG « du Nord » vis-à-vis des communautés dans lesquelles le projet est implanté. Cependant, même prise hors de son contexte, cette recherche permet d'éclairer certains aspects relativement aux relations entre petites et grandes ONG qui sont appelées à échanger lors d'opérations d'urgence survenant dans le cadre de pays développés dans lequel nous nous situons. En effet, elle pourrait permettre d'expliquer dans une certaine mesure pourquoi les grandes ONG imposent des méthodes, des processus, des façons de faire et des valeurs, mais également pourquoi les petites ONG sont amenées à accepter ces impositions. La décision des grandes ONG de transférer ou non les ressources à ces petites ONG est en lien étroit avec leur imputabilité vis-à-vis de leurs donateurs et bailleurs de fonds (Navarro-Flores, 2007, p. 300). Les grandes ONG ont la responsabilité de l'usage des ressources, même si ces ressources sont transmises à d'autres organisations, sorte « d'impartition » partielle ou totale des opérations. Parallèlement, les petites ONG veulent que ces partenariats deviennent durables ou éventuellement renouvelables en cas de besoin. Elles veulent aussi acquérir la connaissance et le savoir-faire des grandes ONG, en d'autres

termes acquérir une certaine capacité, et une certaine influence dans leur milieu. Et l'auteure de conclure qu'il s'agit d'un « compromis », d'un accord où les deux organisations y trouvent leur compte, plutôt que des rapports de pouvoir entre une ONG dominante et une ONG dominée :

Il s'agit donc d'un équilibre du pouvoir recherché délibérément par les deux parties. Cet équilibre permet aux acteurs du Nord et du Sud non seulement d'échanger des ressources et des pouvoirs, mais aussi de renforcer leur pouvoir vis-à-vis des acteurs dominants de leur environnement sociopolitique respectif. (p. 301)

Ces diverses théories sur le pouvoir dans les échanges organisationnels revêtent une certaine importance dans le cadre de cette étude. En effet, quel que soit le fondement exact de l'établissement des relations entre grandes ONGI et ONG locales/nationales, le pouvoir exercé par une ONG sur une autre par l'imposition de processus et de standards tend à harmoniser les processus et à ce titre à augmenter la coordination (Haimès, Crowther et Horowitz, 2008). Les rapports de pouvoir entre les ONG sont donc un facteur de coordination et, en tant que tels, seront partis du cadre conceptuel de notre analyse. Il sera cependant intéressant de voir dans quelle mesure une ONG impose des standards sur les processus d'autres ONG avec qui elle établit des échanges, et quelles peuvent être ces modalités, question à laquelle nous tenterons de répondre dans cette thèse.

Pour continuer notre revue des écrits scientifiques au niveau de la coordination des ressources, il est important de décrire le concept de ressources tel que vu par les auteurs, même si nous y avons déjà fait brièvement fait allusion dans la partie I.

### **1.3.2 Concept de ressources**

Selon Robert, Hémond et Yan (2010),

Une ressource peut se définir comme une matière, une substance, un bien, un objet, une infrastructure matérielle ou immatérielle, un service ou un moyen mis à la disposition d'un système pour fonctionner. Elle se singularise également par le fait qu'elle peut être indisponible et c'est cette indisponibilité qui entraînera des conséquences sur les utilisateurs. (p. 135)

Une autre définition plus ancienne complète les notions évoquées :

*Broadly defined, "resources" are (more or less) generalized means, or facilities that are potentially controllable by social organizations and that are potentially usable—however indirectly—in relationships between the organization and its environment. [...] This definition, it should be noted, does not attribute directionality as an inherent quality of a resource, nor does it limit the concept of resources to physical or economic objects or states even though a physical base must lie behind any named resource. (Yuchtman et Seashore, 1967, p. 900)*

Ces ressources peuvent comprendre concrètement du matériel, des biens, de l'argent (Moore, Eng et Daniel, 2003), ainsi que l'échange de savoir, de personnel (ressources humaines) (Siegel, 1985; Therrien, 2010) ou d'informations (Therrien, 2010; Zhang, Zhou et Nunamaker, 2002).

Plusieurs catégories de ressources ont été proposées (Lockett, Thompson et Morgenstern, 2009, p. 10-11) : les ressources tangibles et intangibles (Teece, Pisano et Chuen, 1997), les ressources statiques et dynamiques (Barney, 1986; Peteraf, 1993; Teece, Pisano et Chuen, 1997), les *valuable resources* qui peuvent être utilisées par l'organisation pour exploiter les opportunités, les ressources rares, ou inimitables ou non substituables (Barney, 1991).

Benson (1975) rajoute que l'environnement des organisations est largement affecté d'une part par deux ressources existant dans le réseau soit l'argent et l'autorité et d'autre part par la distribution du pouvoir dans le réseau (p. 239), ce qui l'amène à considérer deux dimensions importantes de la variable ressources pour le fonctionnement du réseau soit la concentration ou la dispersion des ressources dans le réseau, et l'abondance ou la rareté de ces ressources. Dans le cadre spécifique des opérations d'urgence, ces deux dimensions peuvent être illustrées par le fait que d'une part, il y a des ONG « dominantes » disposant de ressources importantes (moyens importants et mission élargie) et de toutes petites ONG (peu de moyens tant financiers qu'humains et logistiques) en passant par tous les niveaux entre les deux.

Cook (1977), dans sa théorie des échanges, avance l'hypothèse selon laquelle la nature des relations interorganisationnelles dépendrait aussi de la « catégorie d'échanges », revenant

en fait au type de ressources échangées : « *Actors in different exchange categories (when their resource needs are complementary) are more likely to form cooperative exchange relations in positively connected networks (symbiotic cooperation).* » (p. 70). Toutefois, dans quelle mesure la théorie de Cook (1977), issue de la théorie générale des organisations, est-elle parfaitement adaptable aux situations d'urgence? Sa typologie des échanges peut-elle s'appliquer aux échanges de ressources interorganisationnelles entre ONG a priori indépendantes et surtout ayant des missions et des moyens différents? De façon empirique, aucune recherche ne semble s'être intéressée aux types de ressources échangés entre les ONG. Notre objectif étant d'établir une typologie des ONG, la question qui se posera donc au niveau de notre recherche est de savoir quels sont les types de ressources échangées et si les processus sont différents selon les ressources faisant l'objet d'un échange.

Ces considérations toutefois nécessitent la définition du concept de processus de transfert de ressources, ainsi que les concepts qui lui sont liés dans le contexte de cette recherche, soit celui de chaîne d'approvisionnement et de logistique.

### **1.3.3 Concepts de processus de transfert de ressources, de logistique et de gestion de la chaîne d'approvisionnement**

Selon le dictionnaire de l'Académie française (8e édition), un transfert est un terme de finance et de commerce. C'est « l'acte par lequel on déclare transporter à un autre la propriété [...] d'une valeur ou d'une marchandise ». On peut considérer que le transfert de ressources dans le domaine des opérations humanitaires concerne chacune des étapes par lesquelles l'ONG devrait passer, depuis l'origine de la ressource financière ou du bien (don à l'ONG) jusqu'à ce que l'ONG remplisse sa mission sur le terrain, soit par la prestation de services soit par la distribution du bien aux victimes. Il y aurait donc une suite de transferts de ressources jusqu'à la destination finale. Ce qu'illustre très bien la description suivante :

*The customers in disaster relief supply chains include not only end-consumers – that is, the victims and survivors of a disaster – but also the various organisations within the supply chain that require emergency services and assistance for the affected population (Gattorna, 2006), which might include donors (i.e. country-specific or donations from outsiders and the private sector), governments (i.e. host and neighbouring countries), the local community, NGOs, the military, and logistics providers (Kovacs and Spens, 2007). (Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009, p. 153)*

Les transferts de ressources peuvent avoir lieu en phase de préparation au désastre, auquel cas il s'agit de biens tangibles qui vont être stockés (s'il s'agit d'argent, il va aller dans un compte de banque avant de servir à acquérir des biens ou des services entre autres choses, s'il s'agit de biens, ils vont aller dans un entrepôt). Ils peuvent aussi intervenir en phase postdésastre, durant laquelle les dons seront reçus, puis les biens acquis dans le cas où il s'agit d'argent) avant d'être ultimement acheminés aux gestionnaires d'urgence de l'ONG qui sont sur le terrain, ou transférés à d'autres ONG sur place afin de les distribuer aux victimes. Une étape intermédiaire peut exister si l'ONG dispose de ressources qui ne sont pas adaptées aux besoins des victimes et qu'elle a besoin de procéder à des échanges avec d'autres ONG afin de se procurer les ressources adéquates (voir la modélisation proposée à la section 3.4 du cadre conceptuel).

Les processus de transferts de ressources à l'intraorganisationnel sont assez étroitement liés au concept de logistique qui s'intéresse aux tâches de planification, d'acquisition, de transport, d'entreposage, et de suivi des marchandises (Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009). Toutefois, le concept de logistique est souvent englobé dans le concept plus large et plus complexe de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) qui y ajoute toutes les activités relatives à la gestion des relations avec le client, la gestion du service à la clientèle, la gestion de la demande, la gestion des commandes, le développement de produit et la commercialisation et les retours (Cooper, Lambert et Pagh, 1997; Lambert et Cooper, 2000, cités dans Romano, 2003, p. 120). Si l'on transpose ces notions dans le domaine humanitaire, la SCM s'intéresserait donc aux activités de financement et de « marketing » de l'ONG (création et entretien de l'image de l'ONG pour assurer la pérennité de son financement), à la gestion des fonds et des dons en nature (collecte et décisions de l'utilisation des fonds ou des dons) et aux activités logistiques que représentent l'évaluation

de la demande, l'acquisition des biens et services à la suite de cette évaluation, la gestion du stock, l'acheminement de ce stock et enfin la distribution des biens et services (voir les figures II.3.1 et II.3.2 à la section 3.4 du cadre conceptuel).

Un certain nombre de recherches empiriques ont mis en relief les particularités de la SCM dans le domaine des opérations d'urgence. Tout d'abord, la demande est difficilement prévisible quant au moment, au type de besoins et au volume qui sera nécessaire. Le temps est critique et les enjeux liés à une distribution adéquate et sans délai sont vitaux (Balcik, 2008). Les infrastructures sont souvent détruites (Balcik, 2008) limitant ainsi la capacité de transport (Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009, p. 153). Ensuite, les buts stratégiques des ONG sont particuliers : elles sont là non pour faire des profits, mais pour soulager les gens (Thomas et Kopczak, 2005; Kovacs et Spens, 2007). En dernier lieu, les « clients » ont des caractéristiques bien particulières (Balcik, 2008). Ils sont en effet captifs, car ils dépendent étroitement de l'aide qui leur est donnée alors qu'ils n'ont ni le choix de l'organisation qui va leur donner cette aide ni le choix des biens qui vont leur être distribués. Compte tenu de ces caractéristiques très particulières de l'aide d'urgence, les critères d'approvisionnement des ONG sont très différents de ceux des corporations privées. Ainsi, même si la recherche d'optimisation des coûts d'acquisition a conduit au développement de plusieurs outils d'aide à la décision (Alp Ertem, 2008; Balcik, 2008), certains auteurs ont démontré empiriquement que le coût d'acquisition n'était pas le facteur déterminant compte tenu des contraintes de temps imposées aux opérations (Beamon et Kotleba, 2006, p. 197). « *When it comes to even one human life, cost efficiency goes out the window and it should.* » (Richey, 2009, p. 626). De plus, le fait que les infrastructures soient la plupart du temps détruites en cas de désastre va également contraindre l'ONG à apporter des solutions logistiques bien différentes de celles que choisirait une compagnie privée dans sa gestion quotidienne. Là encore, compte tenu des enjeux vitaux d'une livraison rapide, le coût d'acheminement n'est probablement pas le critère primordial d'une ONG. Toutes ces particularités font que tous les mécanismes utilisés dans le domaine de la SCM dans le cadre d'une gestion « normale » ne sont pas toujours utilisables sans modification (Beamon et Kotleba, 2006; Maon,

Lindgreen et Vanhamme, 2009; Richey, 2009), même s'ils utilisent les mêmes compétences et les mêmes habiletés (Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009, p. 150).

De façon spécifique, certains auteurs se sont intéressés à la chaîne d'approvisionnement financière dans le cadre de l'aide humanitaire. Ils ont notamment démontré que les processus de transferts d'argent sont parfois inadéquats ou qu'il n'y a pas d'arrangements formels avec les institutions financières locales et les fournisseurs (Russel, 2005, cité dans Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009, p. 155). Au niveau du cycle de financement, certaines études empiriques se sont intéressées à l'origine des ressources, en identifiant différentes sources, soit le financement privé, en d'autres termes le financement par des donateurs individuels ou corporatifs, et le financement public par le biais de subventions venant d'agences gouvernementales (appelés « bailleurs institutionnels »). Ainsi, le financement public oblige les ONG à avoir un fonctionnement plus rigide, alors que la gestion de crise oblige à garder une certaine souplesse du fonctionnement. De même, il a été prouvé que le financement privé peut entraîner un certain manque de flexibilité lorsqu'il est affecté à des réponses à des désastres particuliers (ce qui est souvent le cas) (Jahre et Heigh, 2008; Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009). Une typologie intéressante (Holmen et Jirstrom, 1994, cité dans Navarro-Flores, 2007, p. 12) différencie les ONG en fonction de leurs relations avec les bailleurs de fonds. On retrouve ainsi les ONG qui sont indépendantes des gouvernements (ONG les plus nombreuses), qui ne rendent des comptes qu'à leurs donateurs, certains de ceux-ci pouvant être des bailleurs institutionnels. On retrouve ensuite les *QUANGOs*, ou « *quasi non-governmental organizations* », lesquelles sont « relativement dépendantes du gouvernement », et enfin les *GONGOs* ou « *Government-organized/oriented NGOs* » créées selon Homen et Jirstrom (1994) par les gouvernements pour certains objectifs précis. Il est important de mentionner que cette typologie a été basée sur une distinction entre ONG « du Nord » et ONG « du Sud » et donc issues et œuvrant dans les pays en voie de développement. Elle est cependant très intéressante, même hors contexte, car elle montre la grande importance que peuvent avoir les bailleurs de fonds, au point que cela permettrait de distinguer les ONG les unes des autres. Cependant, aucune étude jusqu'ici n'a exploré en profondeur quelle influence

pouvait avoir le mode de financement sur les modalités des processus de transfert de ressources des ONG. Le mode de financement a-t-il un impact sur le choix et l'utilisation de certains processus de gestion et de coordination des ressources des ONG? Cette thèse tentera de répondre à cette question.

Toutes les notions évoquées précédemment sont étroitement liées au concept de coordination tant intraorganisationnelle, pour les processus assurant les transferts de ressources au sein de l'organisation, qu'interorganisationnelle, pour tous les échanges faits entre les ONG non affiliées, pour assurer que les ressources seront adéquates et suffisantes pour l'ensemble de la réponse d'urgence. Ceci nous conduit à définir le concept de coordination.

#### **1.3.4 Concepts reliés à la coordination**

##### *Coordination intraorganisationnelle et interorganisationnelle*

Les transferts de ressources étudiés dans cette thèse constituent un ensemble de mouvements de ressources qui doivent permettre aux ONG d'avoir dans un premier temps les ressources dont elles ont besoin pour opérer et pour distribuer l'aide aux victimes. On parle ici de coordonner ces flux de ressources pour atteindre l'objectif de l'organisation, et le concept concerné ici est la coordination intraorganisationnelle.

Le concept de coordination intraorganisationnelle est sous-jacent à l'approche logistique.

Par ailleurs, un deuxième type de coordination se met en jeu, soit les processus de coordination des ressources entre les divers intervenants à la réponse d'urgence. On parle alors de coordination interorganisationnelle.

Bien que différents, ces deux types de coordination sont toutefois étroitement liés selon nous. En effet, chaque organisation prise isolément peut avoir des processus bien coordonnés lui permettant un flux optimal des ressources en son sein, mais il est possible que tous les intervenants ne s'assurent pas que l'ensemble des ressources nécessaires et suffisantes pour la réponse d'urgence soit disponible. Il pourrait donc y avoir une bonne coordination intraorganisationnelle, mais une mauvaise coordination interorganisationnelle.



C'est pourquoi les auteurs insistent sur l'amélioration de la gestion de la SCM comme facteur d'efficacité des opérations en ajoutant qu'elle doit absolument être mise en parallèle avec la coordination des ressources entre les organisations. Ceci est illustré par la citation suivante : « *these operations [supply chain and logistics operations] largely can determine whether a disaster relief is successful (Van Wassenhove, 2006).* » (Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009, p. 152). Un éclairage additionnel a été donné par Jahre et Fabbe-Costes (2005) :

*Even if authors, in line with managers, do not agree on the definition of SCM and adopt various perspectives when they look at flow optimisation (see, e.g. Harland 1996, Cooper et al. 1997, Bechtel and Jayaram 1997, Larson and Dale 1998, Croom et al. 2000, Mentzer et al. 2001, Fabbe-Costes 2002), the question of co-ordination between actors is always included.* » (p. 145)

Cette imbrication des processus et de la coordination intra et interorganisationnelle est bien illustrée par Jahre et Fabbe-Lacoste (2005) :

*In the SCM approach it is important to obtain optimisation for the whole chain and avoid suboptimisations with regard to one company within a supply chain. Optimising often requires that activities be co-ordinated, integrated with and adapted to each other, with implications also for the actors and the resources involved.* (p. 144)

Il ressort de ces différentes études que l'étude de la SCM passe par l'étude de la coordination de l'ensemble des processus intra et interorganisationnels. C'est pourquoi nous allons nous intéresser maintenant à ce concept théorique de coordination.

Pour ce faire, nous allons d'abord regarder les concepts et modèles généraux de coordination (paragraphe 1.3.4.1) pour ensuite étudier les modèles développés spécifiquement dans le domaine de l'aide humanitaire d'urgence (paragraphe 1.3.4.2).

### 1.3.4.1 Concepts et modèles généraux de coordination

#### *Définitions générales du concept de coordination*

Dans le domaine général de la gestion, de nombreux auteurs soulignent la nécessité de la coordination lorsque plusieurs organisations sont impliquées dans un même projet ou une même action. Ce concept de coordination a été largement exploré en théorie des organisations et est considéré à la fois comme une nécessité incontournable si l'organisation veut atteindre ses objectifs, mais aussi comme une grande difficulté :

*Harold Seidman described the quest for coordination as the "twentieth-century equivalent of the medieval search for the philosopher's stone." If only we can find the right formula for coordination, we can reconcile the irreconcilable, harmonize competing and wholly divergent interests, overcome irrationalities in our government structures, and make hard policy choices to which no one will dissent. (Seidman et Gilmour, cités dans Wilson, 1989, p. 269)*

Si tous les auteurs s'entendent sur la nécessité de la coordination, la définition du concept de coordination ne fait toutefois pas l'unanimité. Comfort (2007) la décrit très simplement comme suit : « *Coordination means aligning one's actions with those of other relevant actors and organizations to achieve a shared goal.* » (p. 194). Cette définition a le mérite d'être simple, mais nous allons faire le tour d'un certain nombre d'autres définitions, dont celle de Simon (1983), de Mulford et Rogers (1982, cités dans Navarro-Flores, 2007, p. 39) et de Galbraith (1977).

#### **Le concept de coordination de Simon (1983)**

Simon s'est beaucoup intéressé au fonctionnement des organisations, et notamment à la prise de décision. Mais la coordination étant un élément important dans la compréhension des organisations, il a également étudié le phénomène de la coordination, fournissant une définition fort intéressante puisqu'elle s'attache particulièrement aux mécanismes constitutifs de la coordination :

[...] dans les situations les plus simples, la coordination est assurée par l'adoption de procédures définies. Une procédure contribue à la coordination dans la mesure où elle adapte le comportement de chaque individu au plan qui régit l'activité du groupe. Quand la coordination

ne se réduit pas à une simple communication, quand elle oriente délibérément le comportement des membres du groupe dans la direction désirée, elle implique habituellement une certaine dose d'autorité. L'individu est soumis à l'autorité chaque fois que, renonçant à ses facultés critiques, il se laisse guider dans son choix par les décisions que lui communique une autre personne. (p. 134)

Selon Simon décrivant la coordination intraorganisationnelle, la coordination reposerait sur des procédures définies, lesquelles impliquent obligatoirement la mise en place de processus. On pourrait en déduire que les processus représentent une forme de coordination. Étudier les processus de transferts de ressources reviendrait donc à étudier la façon dont la coordination des ressources est mise en œuvre.

### **Les concepts de coopération et de coordination de Mulford et Rogers (1982)**

La coordination a aussi été mise en parallèle avec les concepts de collaboration et de coopération. Selon Mulford et Rogers (1982), la coopération est « un échange informel et flexible qui sous-entend qu'il existe une réciprocité interorganisationnelle, tandis que la coordination consiste en un processus d'action conjointe et prise de décisions concertées. » (cités dans Navarro-Flores, 2007, p. 39). Dans cette perspective, le lien serait beaucoup plus fort entre deux organisations qui se coordonnent que dans le cas de deux organisations qui coopèrent.

### **Les concepts de coordination et de collaboration de Bradhead et Herbert-Copley (1988)**

Coordination et collaboration ont été définies par une gradation dans les échanges (Bradhead et Herbert-Copley, 1988). Selon ces auteurs, au contraire de Mulford et Rogers (1982), la coordination se situerait à un degré en dessous de la collaboration dans l'intensité des échanges. Les auteurs ont décrit ainsi les deux concepts :

[La coordination est un] processus de partage de l'information, de discussion et d'établissement d'un consensus, d'ordinaire sur des larges questions qui intéressent l'ensemble de la Communauté. Cela implique une certaine entente sur de grands buts et objectifs, mais englobe généralement tout un éventail d'objectifs et de méthodes plus précises. (Bradhead et Herbert-Copley, 1988, p. 129)

[La collaboration est un] processus (...) plus actif d'actions communes : co-examen de projet ou co-préparation de projets. La collaboration n'exige pas simplement une grande harmonie, mais aussi une convergence des intérêts, de sorte qu'une action concertée s'impose pour servir les objectifs de toute organisation. La collaboration se produit d'habitude sur une plus petite échelle, par l'entremise de petits groupes d'organisation ou de particuliers qui ont la même optique. (Ibid., p. 129)

### **Les concepts de coopération et de coordination de Galbraith (1977)**

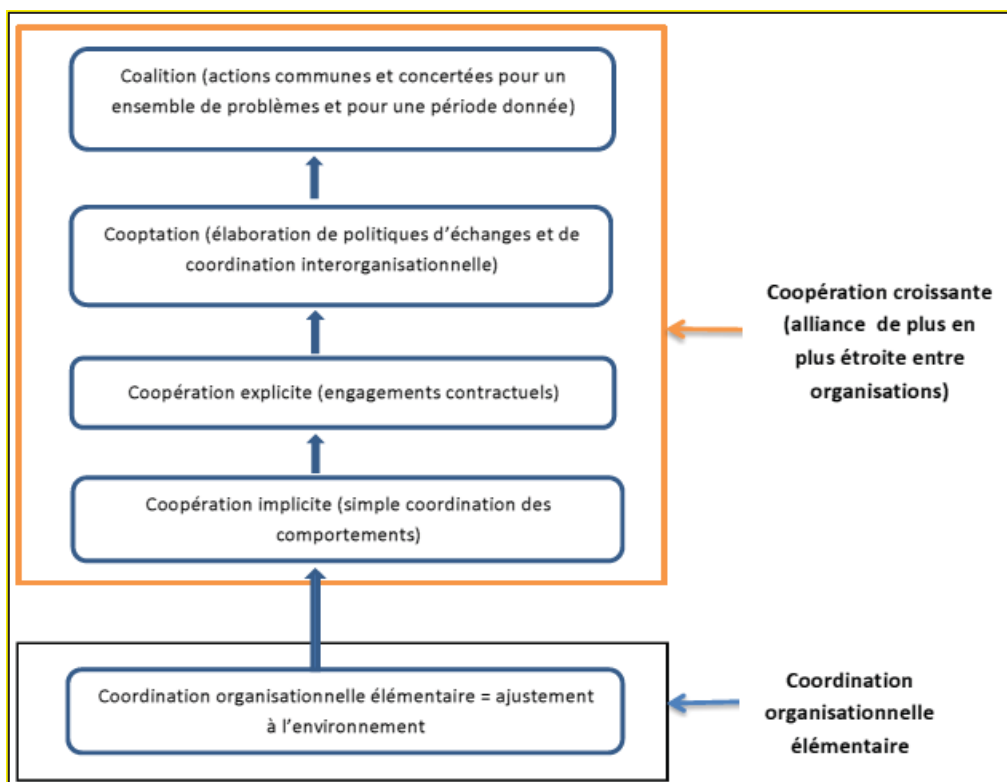
Galbraith (1977), quant à lui, va un peu dans le même sens que Mulford et Rogers (1982) car il distingue la coordination de la coopération. En effet, selon lui, la coordination est le niveau élémentaire « d'ajustement » d'une organisation avec son environnement ou avec d'autres organisations, alors que la coopération représente un niveau plus élevé dans l'intensité des échanges. Le modèle de coordination de Galbraith constituant la clé de voûte de cette thèse, nous allons le décrire en détail.

Pour Galbraith (1977), il y aurait des formes de coordination organisationnelle très élémentaires s'exprimant par un simple ajustement de l'organisation à son environnement. L'organisation, pour gérer son environnement, peut utiliser différentes stratégies de réponse : elle peut avoir une réponse compétitive, c'est-à-dire exploiter sa compétence distinctive, créer de nouveaux produits ou améliorer son efficience. Elle peut également avoir une réponse par laquelle elle va améliorer son image vis-à-vis du public. Enfin, elle peut avoir une réponse volontaire en s'engageant vis-à-vis de causes, de problèmes sociaux, et de groupes d'intérêts variés. Cette forme de coordination est la plus simple, car il s'agit pour l'organisation de se coordonner à son environnement afin de mieux s'y intégrer et par là même d'augmenter son potentiel de performance. On pourrait dire qu'il s'agit d'une coordination faite sur une base complètement *ad hoc*.

C'est à un niveau plus élevé dans l'intensité des échanges que Galbraith introduit le concept de « coopération ». En effet, selon cet auteur, la coopération est un degré supérieur de coordination et peut avoir quatre formes, reflétant une intégration de plus en plus grande entre les réponses des organisations qui se coordonnent. La coopération n'est plus la simple coordination d'une organisation vis-à-vis de son environnement, mais bien une alliance

(plus ou moins étroite) entre deux ou plusieurs organisations afin de faciliter leur intégration ou leur gestion de l'environnement. L'organisation essaie d'être plus performante en alliant ses forces avec une autre organisation. On se rapproche donc de la notion de collaboration de Bradhead et Herbert-Copley (1988) vue précédemment. Ces stratégies de coopération présentent une hiérarchie. Au niveau le plus bas se trouve la *coopération implicite* : il y a coordination dans les comportements des organisations, mais sans qu'il y ait communication ni tentative explicite de les coordonner (Galbraith 1977, p. 209). Un peu au-dessus, il y a la stratégie de *coopération* qui passe par un engagement contractuel avec une autre organisation, c'est-à-dire un accord formel entre deux organisations pour échanger des biens, des services et des informations sur une période donnée. Il faut donc passer par des négociations et des communications à double sens. Le troisième niveau de coopération est la stratégie de *cooptation* qui est le processus d'absorber de nouveaux éléments dans la gestion et la direction de l'organisation ou dans la structure d'élaboration des politiques comme un moyen d'éviter les menaces à sa stabilité ou son existence (Galbraith, 1977, p. 214). Enfin, le niveau de coopération le plus élevé est la *coalition* entre deux ou plusieurs organisations qui agissent ensemble en regard d'un ensemble de problèmes pour une période donnée. Chaque unité garde sa propre identité pendant qu'ils agissent conjointement, mais tous participent au processus décisionnel (Galbraith, 1977, p. 217). Le modèle élaboré à partir de la théorie de la coordination de Galbraith a été représenté dans la figure II.1.1.

On voit ainsi que Galbraith établit un lien entre le degré de formalisation d'un processus (résultat d'une alliance, d'un engagement contractuel ou d'un ajustement *ad hoc*) et le degré plus ou moins fort de coopération. Or, il est également possible de faire un lien entre le degré de formalisation d'un processus et le niveau organisationnel où est géré ce processus. En effet, l'élaboration de politiques communes ou la formation d'une coalition avec une autre organisation ne peut se concevoir qu'au niveau stratégique. Un engagement contractuel est normalement fait par le niveau intermédiaire de l'organisation, car le fait de signer un contrat nécessite un certain degré d'autorité puisqu'il engage l'organisation pour un certain montant et pour une certaine période.



**Figure II.1.1. Modèle élaboré à partir de la théorie de coordination de Galbraith.**

Le niveau le plus bas, sorte de coordination élémentaire ou implicite, est un degré de formalisation que l'on retrouve usuellement au niveau opérationnel, sur le terrain, au niveau des membres de l'organisation qui ont peu ou pas d'autorité. En résumé, Galbraith nous permet de faire un lien entre le processus lui-même, le niveau organisationnel et l'intensité de la coordination interorganisationnelle. Il permet donc de faire le lien entre l'intra et l'interorganisationnel.

La section 3.5 du cadre conceptuel revient en détail sur la façon dont ce modèle peut être adapté à la coordination intervenant entre les ONG en réponse d'urgence et comment il a été utilisé pour opérationnaliser cette recherche.

De nombreux modèles différents ont par ailleurs été proposés en matière de coordination. Nous en avons retenu quatre, soit celui de Mintzberg (2003), les modèles de Gans et Horton (1975), le modèle de Pfeffer et Salancik (1978) et enfin celui de Cook (1977).

### **Le modèle de Mintzberg (2003)**

Parmi les auteurs, un auteur central en théorie des organisations, Mintzberg (2003), a décrit six mécanismes de coordination existants au sein des organisations, à savoir 1) *l'ajustement mutuel* qui réalise la coordination du travail par le simple processus de la communication informelle, 2) la *supervision directe*, 3) la *standardisation des procédés de travail*, 4) la *standardisation des résultats*, 5) la *standardisation des qualifications (et du savoir)* et 6) la *standardisation des normes* (p. 157). En étudiant les processus de transfert de ressources intraorganisationnels, nous nous situons donc sur le plan de la coordination intraorganisationnelle par la standardisation des procédés de travail. Le fait d'étudier les processus organisationnels nous amène à nous demander, à l'instar de Mintzberg, quels processus et quels mécanismes de coordination des ressources vont être choisis de préférence par les ONG, car « beaucoup d'organisations favorisent très nettement un mécanisme aux dépens des autres [...] » (p. 159). Cette approche de Mintzberg nous conduit donc à explorer si les ONG d'urgence utilisent spécifiquement tels ou tels processus ou ensemble de processus pour gérer leurs ressources et s'il est possible de trouver des types d'ONG, caractérisés par l'usage de tel ou tel ensemble de processus.

À cette dimension intraorganisationnelle s'ajoute ce que Mintzberg (2003 [1983]) a qualifié de « contraintes formelles » imposées par « des détenteurs d'influence externe ». Ces contraintes peuvent « porter sur toute une variété de décisions ou d'actions [...] ». Les contraintes formelles concernent toutes les décisions et actions d'un type donné [...] » (p. 98). Cette autre perspective du contrôle externe des organisations de Mintzberg nous rapproche de la notion de pouvoir entre une organisation dominante, imposant certains standards, et une organisation dominée, acceptant les standards imposés par l'ONG dominante.

### **Les modèles de Gans et Horton (1975)**

Gans et Horton (1975) ont décrit trois modèles de coordination. Ces trois modèles font appel à un coordinateur que les auteurs appellent un intégrateur (*Integrator*) et dont le rôle définit le modèle de coordination utilisé.

Le premier modèle est le modèle de *coordination volontaire*, dans lequel l'intégrateur a la responsabilité de fournir des services et de développer parallèlement des liens entre des fournisseurs de services autonomes. Il s'agit donc d'un modèle où la coordination est la plus lâche, car les fournisseurs sont autonomes. C'est probablement le modèle qui pourrait être le plus utilisé en matière de gestion d'urgence, car de nombreux intervenants sont complètement autonomes (entre autres, les ONG, les organisations civiles de citoyens et les citoyens agissant de façon individuelle) (Byman, 2001; Moore, Eng et Daniel, 2003). Selon ce modèle, les acteurs principaux essaient de mettre en place un coordinateur qui tisse des liens avec les autres acteurs principaux, mais qui n'a aucun pouvoir décisionnel. Il propose les opérations, les échanges ou les stratégies qu'il conviendrait de faire entre les acteurs pour améliorer l'efficacité des opérations, rôle que tente de jouer OCHA.

Le deuxième modèle proposé par Gans et Horton (1975) est le modèle de *Mediated Coordination*, ou coordination basée sur la médiation. Le rôle principal de l'intégrateur est de développer des liens entre fournisseurs de services autonomes. On pourrait faire ici un parallèle avec le modèle de stratégie de coopération par engagement contractuel de Galbraith (1977) dans la mesure où les intervenants dans les opérations d'urgence acceptent formellement un centre de coordination par lequel transiteraient les informations et qui servirait d'intermédiaire pour les échanges de biens et de services entre les organisations. L'intégrateur n'a toutefois d'autorité que dans la limite de celle qui lui a été donnée par consensus des organisations participantes à l'accord. Cet accord entre organisations peut aller aussi loin qu'une coalition telle que décrite par Galbraith (1977) laquelle pourrait être illustrée par la Coalition humanitaire formée par Care Canada, Oxfam Canada et Oxfam Québec, Save the Children Canada et Plan Canada.

Enfin, le troisième modèle décrit par Gans et Horton (1975) est celui de la *coordination dirigée*. Dans ce modèle, l'intégrateur a le mandat de développer des liens entre des « fournisseurs de services » qui sont sous son autorité légale. Il s'agit donc ici d'un modèle de coordination totalement centralisé, formel et imposé dans lequel le coordinateur (ou le centre de coordination) a toute autorité décisionnelle vis-à-vis des intervenants dans les



opérations d'urgence. C'est le modèle utilisé par les différents corps d'armée intervenant dans les opérations d'urgence. C'est aussi le modèle appelé *Command and Control* qui sera décrit en détail un peu plus loin dans cette sous-section. La FEMA aux États-Unis se trouve probablement à cheval entre le modèle de *Mediated Coordination* et celui de coordination dirigée.

Ces modèles de Gans et Horton (1975), appliqués aux réponses d'urgence, permettent d'expliquer diverses dynamiques qui existent entre les organisations intervenant dans de telles opérations et en font ressortir toute la complexité. En effet, au sein d'une même réponse d'urgence, on peut retrouver simultanément chacun des modèles sur le plan des interactions entre les intervenants, un intervenant pouvant d'ailleurs agir selon un modèle avec un intervenant et selon un autre modèle avec un autre répondant. On revient ici à la notion de complexité évoquée précédemment (Deschamps et autres, 1996) et à la notion de systèmes et de réseaux imbriqués. Les flux de ressources sont soumis à diverses contraintes organisationnelles et environnementales, conduisant possiblement les répondants à utiliser divers processus pour coordonner leurs ressources, d'où l'intérêt de dégager clairement les types de processus qui sont utilisés et de voir si les ONG peuvent être distinguées selon l'ensemble de processus utilisés.

### **Le modèle de Pfeffer et Salancik (1978)**

Le modèle de coordination de Pfeffer et Salancik (1978) repose sur la perspective d'une coordination basée essentiellement sur l'échange des ressources. Pour obtenir des ressources, les organisations sont obligées non seulement d'adapter leur structure à leur environnement, mais aussi d'adopter des comportements de coopération et de coordination (Pfeffer et Salancik, 1978, p. xi).

Un degré croissant de coordination, allant de liens informels à des structures formelles, recouvre différentes formes de coordination : « *These strategies include the use of interlocking directorates, joint-ventures, normative constraints on activity, and coordination achieved through more centralized structures such as associations and*

*cartels.* » (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 182-183). Chaque forme de coordination « *represents a way of sharing power and a social agreement which stabilizes and coordinates mutual interdependence.* » (p. 144). Pfeffer et Salancik (1978) reviennent aux relations de pouvoir et montrent que la forme de coordination est indissociable de la notion de pouvoir. C'est ainsi qu'une organisation ayant plus de pouvoir qu'une autre pourrait imposer une forme de coordination plutôt qu'une autre, et inversement, une forme de coordination existant entre des organisations pourrait révéler les relations de pouvoirs existant entre ces organisations. Les relations de pouvoir peuvent donc tendre vers l'imposition de processus, mais aussi vers l'imposition d'un mode de coordination, lequel serait imposé par l'ONG dominante.

### **Le modèle de coordination de Cook (1977)**

Le modèle de Cook (1977) utilise la même perspective que celle de Pfeffer et Salancik (1978), soit celle d'une coordination basée sur l'échange de ressources. Toutefois, à la différence de Pfeffer et Salancik (1978), elle ne considère pas les adaptations structurelles des organisations, mais plutôt les adaptations du réseau d'échanges. En effet, Cook (1977) envisage plutôt les échanges comme formant un réseau, ou une structure virtuelle s'adaptant à l'environnement et à la rareté des ressources en changeant la nature même des échanges. Si Cook (1977) utilise, à l'instar de Pfeffer et Salancik (1978) le concept de domination entre les organisations pour déterminer les conditions des échanges, elle introduit de plus dans son modèle de coordination, comme nous l'avons vu à la section 1.3.1, le type de ressources concernées, lequel définirait la forme des relations interorganisationnelles.

Pour tous les modèles de coordination généraux que nous venons de voir, la notion de pouvoir demeure importante et les conclusions de recherche citées précédemment (Navarro-Flores, 2007) peuvent être utilisées : un modèle de coordination serait accepté volontairement par l'ONG dominée à la suite d'une sorte de négociation et de compromis servant les intérêts des deux ONG, dominante et dominée. Fait intéressant, l'imposition d'un modèle de coordination, tout comme l'imposition de processus, tend à harmoniser les

pratiques entre les organisations qui échangent, et à ce titre, contribue à augmenter la coordination.

#### **1.3.4.2 Modèles de coordination pour les opérations d'urgence**

Pour un certain nombre d'auteurs spécialisés dans la gestion de crise et des opérations d'urgence, il est apparu que ces modèles généraux de coordination existant entre les différents intervenants, et que nous venons de voir, ne sont pas totalement adaptés, car ils ne permettent pas d'expliquer toute la dynamique des échanges entre intervenants en réponse d'urgence.

Afin de trouver des modèles explicatifs permettant d'aider à la compréhension de la coordination des opérations d'urgence, les auteurs se sont d'abord interrogés sur les facteurs de coordination dans la gestion des opérations d'urgence. Des recherches empiriques en ont identifié plusieurs : les facteurs culturels (Byman, 2001; McEntire, 2002), la structure organisationnelle, la compétition pour capter l'attention des médias, l'inadéquation des ressources (Granot, 1999), les processus décisionnels et le processus de communication (Yamamoto, 1985). Élément souligné par Granot (1999), les ressources sont un enjeu spécifique qui rend la coordination encore plus difficile, car les ONG sont en compétition pour l'attention du public (tout le monde étant potentiellement un donateur) et pour les ressources (Byman, 2001; Granot, 1999), d'autant plus s'il y a rareté des ressources (Sanders, 1966 et Warren, 1963, cités par Granot, 1999; Yamamoto, 1985). Plus la compétition augmente, plus la coordination diminue (McEntire, 1997, p. 224). À partir de ces éléments, plusieurs modèles de coordination ont été proposés pour la gestion d'urgence.

##### *Le modèle « Command and Control »*

Ce modèle reprend le fonctionnement d'une organisation de type militaire, avec une centralisation de l'autorité et une formulation normative des procédures. « Le haut de la structure sait ce qui doit être fait » (Dynes, 1989; Suparamaniam et Dekker, 2003).

Toutefois, dans de nombreuses situations, il y a « un choc entre la demande émergente en cas de désastre et les procédures bureaucratiques et formelles. » (Schneider, 1992). Il y a donc un besoin de développer des canaux informels et *ad hoc* pour la coordination d'urgence (Granot, 1999). À l'heure actuelle, il s'est développé un consensus pour juger de l'inadéquation de ce modèle aux situations d'urgence (Dynes, 2002; Quarantelli, 2003; Suparamaniam et Dekker, 2003; Tierney, 2002; Yamamoto, 1981) et ce même si l'essentiel des planifications et interventions au niveau des institutions gouvernementales se fait encore sur le modèle *Command and Control* (Suparamaniam et Dekker, 2003).

#### *Le modèle « Résolution de problèmes »*

C'est dans le but de répondre aux critiques faites à l'encontre du modèle *Command and Control* qu'a été élaboré le modèle *Résolution de problèmes* (Dynes, 1994), car il utilise l'action émergente (les *social units*), et la résilience de la communauté (Dynes, 2002; Watchendorf, 2009). La particularité de ce modèle est que les *social units*, c'est-à-dire les intervenants, sont vues comme des ressources et non comme des problèmes. Ce modèle est également basé sur l'idée que les urgences sont des problèmes nouveaux et inattendus et que pour les résoudre, « *the autonomy of decision-making should be encouraged, not the centralization of authority.* », notamment parce que « *it allows the possibility of improvisation of solutions in the response period, [...].* » (p. 16)

#### *Le modèle de gestion d'urgence « diffus »*

Tierney (2002, n. d.) rajoute au dernier modèle de Dynes un modèle de coordination qu'elle qualifie de diffus, qui est à la fois « *situationally driven* », « *problem-focused* » et « *locally-based* », ce qui permet des réponses improvisées. « *[...] the response to the Sept 11 tragedy was [...] not centrally directed and controlled. Indeed it was flexible, adaptive and focuses on handling problems as they emerged.* » (Tierney, 2002) L'ensemble des décisions étant réparti entre ces unités sociales qui sont autonomes, le processus décisionnel est « décentralisé et pluraliste ». L'improvisation et la décentralisation font apparaître la situation comme chaotique, mais « *One should not assume that improvising indicates a failure in adequate planning.* » (Dynes, 1994, p. 152)

### *Les modèles de coordination des réseaux*

La réponse d'urgence, nous l'avons dit, peut aussi être vue comme un système composé par des acteurs ou des réseaux d'acteurs. La coordination des réseaux a été l'objet d'un certain nombre d'études qui ont montré qu'elle posait des défis particuliers (Agranoff et McGuire, 2001; Herranz, 2007; Milward et Provan, 2006). Ces études sont intéressantes dans le cadre de cette thèse, car cette dimension d'un environnement organisé en réseaux, et non plus segmenté en acteurs individuels, pose des problèmes particuliers, vu la multiplication des centres décisionnels et des centres opérationnels. Moynihan (2009) s'est particulièrement attaché à cette problématique. À la suite de recherches empiriques sur plusieurs réponses d'urgence, cet auteur a pu déterminer qu'il existe quatre modèles de coordination des réseaux. Le premier est le modèle *Command and Control*, très semblable à ce qui a été présenté précédemment. Le deuxième est le modèle *Coordination and Communication* lequel repose sur des processus collaboratifs (Moynihan, 2009, p. 897). Le troisième modèle est la *Shared Governance* dans lequel « *networks are loosely affiliated and decentralized* » (Provan et Kenis 2008), mais quand une crise survient, les réseaux deviennent hautement centralisés via un *Incident command* (Moynihan, 2009, p. 898). Enfin le quatrième et dernier modèle est celui de la *Lead Organization – Governed Networks* dans lequel le réseau est dominé par un seul membre qui est souvent celui avec un mandat formel et des ressources spécifiques pour une tâche (Provan et Kenis, 2008; Moynihan, 2009).

Tous les modèles de coordination présentés précédemment sont incomplets car ils ne considèrent que l'aspect interorganisationnel de la coordination et laissent de côté l'aspect intraorganisationnel. Or les deux aspects intra et inter ne peuvent être dissociés selon nous dans l'étude de la coordination des ressources et devraient être intégrés dans l'étude de la SCM, regroupant ainsi l'ensemble des processus de transfert de ressources et de coordination des ressources dans l'ONG et entre les ONG intervenantes.

Ceci nous conduit à nous interroger sur la coordination spécifique de la chaîne d'approvisionnement selon les auteurs.

### **1.3.5 Coordination de la chaîne d'approvisionnement**

La chaîne d'approvisionnement, comme nous l'avons vu dans la sous-section 1.3.3, est constituée d'une part de la chaîne logistique, soit de l'ensemble des processus de transfert de ressources sur le plan intraorganisationnel, et d'autre part de l'ensemble des processus de coordination des ressources sur le plan interorganisationnel. La SCM a pour objet d'assurer la coordination (les auteurs parlent d'intégration) des ressources. Elle vise, entre autres, la mise en place de processus efficaces :

*Logistics and SCM seek better integration of resources as well as a higher flexibility in the chains. Integration, i.e. closer adaptation, facilitates co-ordination of activities and leads to more efficient processes.* (Jahre et Fabbe-Costes, 2005, p. 146)

Le concept de coordination au niveau de la chaîne d'approvisionnement a été envisagé sous plusieurs dimensions que nous allons explorer.

#### **1.3.5.1 Nature et flux des éléments échangés entre les organisations intervenant dans les opérations d'urgence.**

La première dimension de la coordination de la chaîne d'approvisionnement s'exprime par les flux et la nature des éléments échangés entre les organisations ou entre les réseaux d'organisations, ce qui recouvre le concept déjà vu précédemment des ressources qui circulent dans les organisations ou qui peuvent être échangées entre les organisations. La coordination envisagée dans la SCM vise donc à s'assurer que les ressources soient disponibles, au bon endroit, au bon moment et en quantité suffisante pour pouvoir répondre adéquatement à la réponse d'urgence prise dans son ensemble.

### 1.3.5.2 Niveau de la coordination

La deuxième dimension de la coordination de la chaîne d'approvisionnement s'adresse au niveau où s'effectue la coordination. Cette coordination peut être soit stratégique, soit tactique, soit opérationnelle (Balcik et autres, 2010). Ainsi, selon ces auteurs, la coordination est considérée comme étant faite au niveau stratégique quand elle implique des décisions portant sur le long terme. Par ailleurs, elle est faite au niveau tactique quand elle implique des décisions à moyen terme. Enfin, la coordination est faite au niveau opérationnel quand les décisions relèvent des opérations quotidiennes. Xu et Beamon (2006) ont rajouté un critère : le niveau de la coordination dépendrait de la présence d'activités de suivi et de contrôle. La coordination serait donc à haut niveau (stratégique) quand elle implique des processus permettant le suivi des opérations, la détection et le contrôle des risques. Certains auteurs (Byman, 2001; Jahre et Jensen, 2010) rajoutent que selon le niveau de coordination, elle peut avoir des objectifs différents et être relative à l'échange de choses différentes.

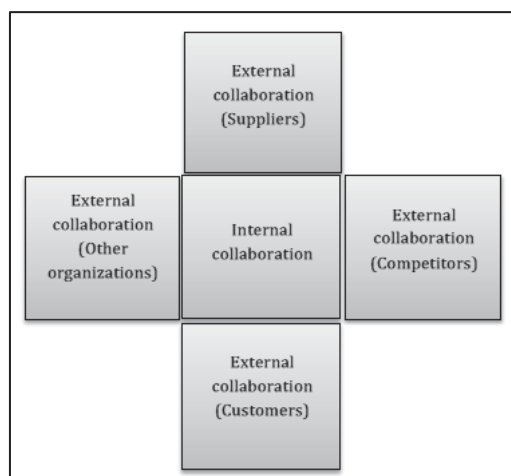
Tous ces auteurs tendent donc, comme Galbraith (1977), à faire le lien entre niveau organisationnel et niveau de coordination, ce qui tend à confirmer la pertinence du modèle de Galbraith. Caractériser le niveau où est faite la coordination est donc essentiel pour pouvoir comprendre le phénomène de la coordination, et notamment celle des ressources. C'est pourquoi nous allons être amenée à nous interroger sur le niveau organisationnel auquel est géré le processus. Tous les processus sont-ils faits au même niveau et si ce n'est pas le cas, quelles sont les différences entre les ONG en matière de processus de gestion des ressources?

### 1.3.5.3 Coordination horizontale ou verticale de la SCM

La notion de processus horizontaux et verticaux a été spécifiquement étudiée en matière de coordination de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, la « *coordination between organisations that are experts in the same functional areas of disaster response [...] can be classified as horizontal coordination, [...].* » (Jahre et Jensen, 2010, p. 666). Autrement dit,

cette forme de coordination « *largely takes place between the providers of services at the same stage in the supply chain.* » (Ibid., p. 666). Ce concept de coordination horizontale et verticale de l'aide humanitaire, adapté du secteur privé, a été modélisé (voir figure II.1.2).

Ce modèle illustre en fait deux types de coordination, soit une coordination intraorganisationnelle (appelée dans le modèle « collaboration interne ») et une coordination interorganisationnelle (appelée « collaboration externe »). Ces modes de collaboration se traduisent par deux mouvements différents dans le domaine de l'aide humanitaire. Le premier est un mouvement de transferts de ressources vertical passant par les transferts successifs depuis l'origine des ressources (donateurs, organismes subventionnaires ou autres) jusqu'aux victimes.



**Figure II.1.2. Processus de coordination horizontaux et verticaux dans la chaîne d'approvisionnement (Barratt, 2004, dans Jahre et Jensen, 2010, p. 665).**

« *The main effect of vertical coordination in the literature is to synchronise different levels of a supply chain* » (Jahre et Jensen, 2010, p. 667). L'autre mouvement est un mouvement horizontal, qui consiste essentiellement dans les échanges entre organisations soit avant le désastre (phase de préparation et de planification), soit après le désastre (phase de réponse



d'urgence). « [...] *horizontal cooperation takes place between entities operating at the same level in market.* » (Schultz et Blecken 2010, p. 638)

### *Le concept de « cluster »*

C'est en fonction de cette dimension de coordination verticale qu'une initiative a été mise en route par OCHA, à savoir la formation de *clusters* en vertu de la *Global Humanitarian Platform* (2006)<sup>12</sup>, et mettant l'accent sur la logistique (Kovacs et Spens, 2011, p. 34). Le concept de *cluster* a été précisément décrit ainsi :

*The cluster concept is defined functionally in terms of areas of activity – for example, water and sanitation, health, shelter and nutrition – which typically reflects the important and somewhat separate areas of relief work, often referred to as sectors (Inter-agency Standing Committee (IASC), 2006).* (Jahre et Jensen, 2010, p. 658)

Onze secteurs d'activités ont ainsi été désignés, soit l'agriculture, la coordination et la gestion des camps, l'*Early Recovery*, l'éducation, les abris d'urgence, les télécommunications d'urgence, la santé, la logistique, la nourriture, la protection ainsi que l'eau/hygiène et la salubrité. (Jahre et Jensen, 2010, p. 660; McClintock, 2009, p. 296). Chaque secteur a été placé sous la direction d'une agence désignée. C'est ainsi que le *World Food Program* a été désigné pour assurer la direction d'ensemble de la logistique des opérations d'urgence. « *As a service cluster, logistics must not only determine the needs of organisations that concentrate on logistics but must also serve the other clusters in their logistics.* » (Jahre et Jensen, 2010, p. 661). Le *cluster* est en fait l'illustration de la coordination verticale puisque les organisations intervenantes sont rassemblées au niveau logistique par secteur d'activité, d'où le principe du *common pipeline system* selon lequel les organisations puiseraient leurs ressources à même une source commune d'approvisionnement, ce qui leur permettrait a priori de faire des économies d'échelles, de faciliter le financement (Jahre et Jensen, 2010, p. 662) et de se coordonner efficacement au niveau des ressources. Le problème a toutefois été soulevé relativement à la coordination entre les *clusters* qui serait en fait de la coordination horizontale, car une « *effective*

---

<sup>12</sup> <http://www.globalhumanitarianplatform.org/doc00002016.html> consulté le 21 novembre 2011

*coordination across different clusters can be crucial to serving the beneficiary* » (Jahre et Jensen 2010, p. 666), alors qu'elle semble difficile à réaliser dans les faits.

Ce modèle de Barratt (dans Jahre et Jensen, 2010, p. 665) confirme le fait que la coordination des ressources doit absolument être envisagée sous l'aspect de la coordination interne (mouvement vertical des ressources) et de la coordination externe (mouvement horizontal des ressources entre les ONG). Ceci nous conduit à nous interroger sur les processus constitutifs choisis par les ONG en matière de coordination intra et interorganisationnelle de leurs ressources et sur leurs similarités et différences en la matière.

Toutefois, la coordination sous-entend toujours une dimension importante que nous n'avons pas encore explorée : c'est celle de l'intensité de la coordination.

### **1.3.6 Concept d'intensité de la coordination**

Ce concept d'intensité, très utilisé dans le domaine de la physique et de l'électricité, a été repris dans les sciences sociales. Toutefois, il semble si évident pour les auteurs que bien peu de ceux qui l'utilisent le définissent. Les quelques auteurs qui le font parlent de fréquence des interactions (Kaas, 2008; Mookerjee et Chiang, 2002; Raelin 1980) ou de degré de coordination (Realin, 1980). L'intensité a été un phénomène particulièrement étudié en biologie (compétition des espèces) et les notions biologiques ont été appliquées au marketing en parlant d'intensité de la compétition : « *biological competition intensity can be indicated by the magnitude of competitors [...] or density of neighbour species.* » (Kunhui, 2009). En matière de coordination des réseaux, certains modèles développés reposent sur l'intensité de la participation des membres du réseau qualifiée comme « *the participating parties' investment and formality in the relationship.* » (Kapucu, Augustin et Garayev, 2009, p. 298). Ces éléments étant difficiles à opérationnaliser dans le cadre de cette thèse, nous avons repris la définition du *Grand Robert* pour lequel l'intensité est la « force, la puissance ou l'amplitude d'un phénomène (amplitude exprimée en valeur

numérique) ». Utilisant ces notions, nous définirons donc l'intensité de la coordination comme la force du lien caractérisé par les processus organisationnels relatifs aux ressources. Ainsi l'intensité de la coordination sera caractérisée par la force du lien entre les parties qui échangent et qui de ce fait se coordonnent.

### ***Conclusion sur les apports théoriques en matière de coordination***

À la lumière des écrits dont nous venons de faire la recension relativement à la coordination qui constitue un de nos deux objets de recherche, il est démontré que la coordination est un facteur essentiel de l'efficacité des opérations. Elle est souvent vue comme un ensemble de mécanismes et de procédures définis (Simon, 1997 [1945]) et de processus de partage et de mise en commun de buts et d'objectifs (Bradhead et Herbert-Copley, 1988) pour avoir une gestion permettant d'intégrer plusieurs protagonistes (individus ou entités).

Divers modèles de coordination ont été développés au niveau de la gestion générale. On retrouve ainsi le modèle de Galbraith (1977) qui définit le niveau de coopération en fonction du niveau organisationnel où sont faits les mécanismes de coordination ainsi que les procédures et les mises en commun entre plusieurs organisations. Il fait un lien, central dans le cas de cette thèse, entre le niveau organisationnel qui gère le processus et l'intensité de la coordination interorganisationnelle.

D'autres modèles ont été présentés, notamment ceux de Mintzberg (2003) et le choix de processus particuliers par chaque organisation, de Gans et Horton (1975) avec leur modélisation basée sur les rôles possibles joués par un intégrateur (volontaire, médiateur ou dirigeant) et les modèles de coordination fondés sur les ressources (Cook, 1977; Pfeffer et Salancik, 1978) et des contingences qu'elles imposent (Pfeffer et Salancik, 1978). Le modèle de coordination que nous avons spécifiquement retenu pour cette recherche est celui de Galbraith (1977), car celui-ci présente plusieurs avantages. Le premier est d'être facilement adaptable aux ONG et nous présentons dans notre cadre conceptuel l'adaptation que nous en avons faite dans le domaine humanitaire (voir section 3.5). Le deuxième avantage est de mettre en lien l'intraorganisationnel (par le degré de formalisation des processus) et l'interorganisationnel (par l'intensité de la coordination entre les organisations

qui échangent). Enfin, il est facilement opérationnalisable, car il permet de définir directement des indicateurs de mesure pour les processus intra et interorganisationnels. Tous ces éléments seront décrits en détail dans le cadre conceptuel (voir section 3.5).

Si l'on revient aux modèles de coordination qui ont été développés, les auteurs s'intéressant à la coordination des opérations d'urgence ont tous relevé une certaine inadaptation de ces modèles au contexte des opérations d'urgence. Cela a amené au développement de modèles spécifiques en gestion d'urgence, soit les modèles *Command and Control*, *Résolution de problème* et les modèles de coordination des réseaux.

La SCM étant une partie importante du cadre de cette recherche, les diverses dimensions théoriques attachées à ce concept ont été décrites.

La première dimension retenue est la nature et les flux des éléments échangés entre les organisations intervenant dans les opérations d'urgence. Nous retiendrons pour notre recherche qu'il s'agit de tous les types de ressources, tangibles et intangibles, incluant l'information.

La deuxième dimension décrite est constituée par le niveau où est faite cette coordination (et donc les processus ou mécanismes ou échanges qui constituent la coordination) laquelle peut être soit stratégique, soit tactique, soit opérationnelle, selon que ces processus sont relatifs à des décisions à long terme, à moyen terme ou à court terme suivant la distinction faite par Balcik et autres (2010). Nous retiendrons ce concept de niveau stratégique, tactique et opérationnel pour notre recherche.

La dernière dimension à laquelle nous nous sommes intéressée est le concept de coordination verticale (transfert vertical des ressources, passant par les transferts successifs depuis l'origine des ressources – donateurs, organismes subventionnaires ou autres – jusqu'aux victimes) et de coordination horizontale (échanges avec les autres organisations œuvrant au même niveau), telle que présentée dans le modèle de Barratt (2004, cité dans Jahre et Jensen, 2010). Nous retiendrons pour cette recherche ce concept de coordination

verticale et horizontale, car nous prendrons en compte aussi bien la coordination intraorganisationnelle (coordination verticale) que la coordination interorganisationnelle (coordination horizontale).

Le dernier éclairage théorique qui a été donné dans la section 1.3 est celui d'intensité de la coordination qui sera utile pour répondre à nos questions de recherche. Nous avons vu que ce concept est très utilisé, mais rarement précisé par les auteurs. Extrayant différents éléments de divers champs disciplinaires, nous avons défini l'intensité comme la force du lien caractérisée par les processus organisationnels entre diverses entités (soit au sein d'une même organisation, soit entre différentes organisations).

Tous ces apports théoriques nous font apparaître que, malgré le grand nombre d'études faites dans le domaine de la coordination d'une part, et dans le domaine logistique et de la SCM d'autre part, un nombre limité d'études empiriques s'est attaché spécifiquement aux ONG et à leurs processus de coordination des ressources, notamment dans leurs aspects intra et interorganisationnel. D'où les questions qui guident cette recherche : quels sont les processus de coordination des ressources utilisés par les ONG? Quelles sont les similitudes entre les ONG relativement à leurs processus de gestion de ressources et est-il possible de dégager une typologie des ONG relativement aux processus qu'elles utilisent?

Nous allons maintenant nous attacher aux concepts liés à notre deuxième objet de recherche, à savoir l'efficacité organisationnelle et la capacité opérationnelle.

#### **1.4 Concept d'efficacité organisationnelle et de capacité opérationnelle**

Cette section présente le concept d'efficacité selon qu'il s'adresse aux opérations d'urgence (sous-section 1.4.1), aux ONG intervenant dans les opérations humanitaires (sous-section 1.4.2) ou à la SCM (sous-section 1.4.3). La dernière sous-section s'intéresse au concept et à la mesure de la capacité organisationnelle et opérationnelle (sous-section 1.4.4).

#### **1.4.1 L'efficacité des opérations d'urgence**

Il n'existe pas de consensus entre les auteurs relativement à la définition de l'efficacité des opérations d'urgence (Auf DerHeide, 1989; McEntire, 1997). Deux définitions émergent toutefois. La première définit l'efficacité comme la réduction des pertes de vie et la prévention de la douleur humaine (McEntire, 1997; Tobin et Montz, 1997) et la deuxième comme les efforts concertés pour une aide mentale et physique des humains ainsi que pour une aide économique des familles (Sharma, 2001). Cette dernière définition assimile donc l'efficacité à la coordination des efforts entre les intervenants, le but étant de soulager physiquement et économiquement les victimes.

Cependant, l'efficacité des opérations d'urgence est liée non seulement à la coordination entre les organisations, mais aussi à l'efficacité des organisations qui se coordonnent, car on peut difficilement concevoir des opérations d'urgence efficaces alors que les intervenants seraient inefficaces. Nous allons donc définir l'efficacité organisationnelle dans la sous-section suivante.

#### **1.4.2 L'efficacité organisationnelle des ONG humanitaires**

Le concept d'efficacité organisationnelle a fait couler beaucoup d'encre en théorie des organisations et dépend étroitement de la perspective des auteurs. Ainsi, Pfeffer et Salancik (1978) adhèrent à une perspective très répandue en distinguant deux concepts différents : l'efficacité (*effectiveness*) d'une organisation, qui serait « *a sociopolitical question* » (p. 11) et un « standard externe » relatif à « [...] *how well an organization is meeting the demands of the various groups and organizations that are concerned with its activities.* » (Ibid.). L'efficacité serait donc liée à la *perception* de la performance de l'organisation par son environnement. D'autres auteurs ont même été plus loin en expliquant que « *The organization's success over a period of time in this competition for resources -i.e., its bargaining position in a given environment -is regarded as an expression of its overall effectiveness.* » (Yuchtman et Seashore, 1967, p. 891). En d'autres termes, l'efficacité est

mesurée par l'habileté à positionner l'organisation dans son environnement, lequel est vu essentiellement comme un univers de ressources. C'est pourquoi l'efficacité de la coordination des ressources est souvent mise en lien avec l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, ce qui sera vu dans la sous-section suivante.

L'autre concept, l'efficience (*organizational efficiency*) serait un standard interne de performance, mesuré par « *the ratio of resources utilized to output produced. [...] The question whether what is being done should be done is not posed, only how well is it being done.* » (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 11).

L'efficacité serait donc une mesure subjective de performance, relevant de bien d'autres éléments que la performance économique de l'organisation, alors que l'efficience serait une mesure objective d'utilisation optimale des ressources. Exprimé autrement :

*a choice could be defined as efficient if it achieved the greatest possible results with given opportunity costs, or if it achieved a given level of results at the lowest possible opportunity cost.* (Cook, 1977, p. 493)

Considérant ces deux concepts d'efficacité et d'efficience, on peut dire qu'une organisation pourra être jugée efficace, car sa propre perception et la perception de son environnement sont qu'elle a atteint ses buts, mais inefficente, car elle a requis plus de ressources pour cela qu'une autre organisation ne l'aurait fait (Galbraith, 1977, p. 4). L'inefficience serait donc une sous-utilisation des ressources avec des activités réalisées en fonction de buts qui parfois s'entrecroisent (Ibid., p. 4). Dans cette perspective, un manque de coordination contribuerait donc, selon Galbraith (1977), à rendre une organisation inefficente : elle peut atteindre ses buts, mais elle ne le fera pas avec une quantité optimale de ressources. Parallèlement, l'organisation devra choisir des processus qui lui permettront d'atteindre ses buts avec le moins de ressources possible, notamment dans un contexte de rareté des ressources, tel que décrit par Levine et White (1961) :

*Under realistic conditions of element scarcity [les auteurs parlent ici des ressources], organizations must select, on the basis of expediency or efficiency, particular functions that permit them to achieve their ends as fully as possible.* (p. 586)

Spécifiquement, le choix des processus dans le cadre de la coordination des ressources doit être fait dans le but d'assurer un flux optimal des ressources.

Mais on ne peut isoler cette perspective d'efficacité intraorganisationnelle de celle d'efficacité interorganisationnelle au niveau des ressources. Cela nous conduit à définir l'efficacité de la SCM.

### **1.4.3 L'efficacité de la SCM**

#### *Liens entre l'efficacité des opérations et l'efficacité de la SCM*

L'efficacité des opérations d'urgence dans leur ensemble est souvent considérée comme étroitement liée à l'efficacité de la coordination entre les organisations (Maon, Lindgreem et Vanhamme, 2009; Schultz et Blecken, 2010; Van Wassenhove, 2006) : « *coordination between humanitarian organizations helps to increase the impact or efficiency of the overall operation.* » (Schultz et Blecken, 2010, p. 637). De la même façon, une bonne coordination des ressources est nécessaire : « *the lack of, or sub-optimal coordination wastes resources and/or valuable response time.* » (Ibid.). Or la coordination des ressources passe par la gestion de la chaîne d'approvisionnement, puisque la SCM s'occupe par définition de la gestion des ressources.

Par ailleurs, Jahre et Fabbe-Costes (2005) mettent en avant le fait que l'efficacité de la SCM se conçoit à deux niveaux, c'est-à-dire d'abord au niveau organisationnel puis au niveau global de la réponse et passe par l'optimisation des niveaux intra et interorganisationnel :

*The evolution moves forward from local optimisation (one activity) to intra-organisational optimisation (i.e. cross-departmental inside a company), then to inter-organisational optimisation in "external" dyads (i.e. supplier– customer relationships), "external" chains (i.e. supply chain), multiple "external" chains (i.e. network) [...]. (p. 145)*



Une bonne coordination verticale permet l'efficacité de la SCM globale. Or, nous l'avons vu, la coordination verticale correspond à la coordination intraorganisationnelle :

*The main effect of vertical coordination in the literature is to synchronise different levels of a supply chain for overall efficiency and to improve customer service by making all participants focus on the final customers' needs. (Jahre et Jensen, 2010, p. 667)*

Plus spécifiquement, une coordination verticale efficace passerait par la mise en commun des sources d'approvisionnement des diverses organisations :

*Effective vertical coordination depends on successfully merging the pipelines of many of the organisations in an operation, and on creating a strategic level for carrying out coordination between disasters; that is, preparing for coordinated approach in operations. (Jahre et Jensen, 2010, p. 668)*

Selon ces derniers auteurs, l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement passerait donc par une coordination des organisations au niveau stratégique et par la consolidation des processus d'acquisition, ce qui nous ramène au concept de *cluster*.

Le lien entre l'efficacité globale des opérations, l'efficacité logistique et l'efficacité de la SCM est ainsi décrit en détail comme suit :

*A disaster response involves trade-offs of speed, cost, and accuracy with regard to the type of goods, and their quantities, that are delivered (Davidson, 2006). Therefore, efficient relief supply chains are critical, and SCM and logistics serve as a link between disaster preparedness and response, between procurement and distribution, and between headquarters and the field (Thomas, 2004). In addition, most disaster relief monies get allocated to supply chain and logistics operations, which means these operations largely can determine whether a disaster relief is successful (Van Wassenhove, 2006). (Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009, p. 152)*

Toutes les études citées précédemment établissent donc l'assise théorique sur laquelle repose cette thèse, à savoir que l'efficacité de la SCM ne peut se concevoir qu'en considérant plusieurs dimensions. La première dimension est le lien entre les processus de transferts de ressources intraorganisationnels utilisés et l'efficacité organisationnelle. Nous sommes dans le domaine de la logistique. La deuxième dimension est le lien entre les processus de gestion des ressources (intra et interorganisationnels) utilisés et l'efficacité de

la SCM de toutes les ONG intervenantes prises dans leur ensemble (ou SCM globale). La troisième dimension est le lien entre l'efficacité organisationnelle, l'efficacité de la SCM globale et l'efficacité du système de réponse d'urgence.

#### *Définition de l'efficacité de la SCM*

Les auteurs ont pris plusieurs approches pour définir l'efficacité de la SCM. Elle a ainsi été définie par les objectifs poursuivis, la SCM étant efficace quand elle permet de réaliser des économies de coûts et de temps, ou d'améliorer la qualité des services ou des processus :

*the general objective of realizing cost, time and quality improvements through economies of scale and scope as well as process improvements possible through the consolidation of the logistics tasks of different humanitarian organizations.* (Schultz et Blecken, 2010, p. 646)

D'autres auteurs ont donné des facteurs et des mesures spécifiques de l'efficacité de la SCM : ce peut être améliorer la disponibilité des biens à distribuer (*initiate, track and replenish resources*), ou augmenter la vitesse de distribution (*reduce lead times*) (Jahre et Heigh, 2008, p. 47). Ce peut être aussi obtenir une meilleure préparation et une plus grande flexibilité des ONG (*increase preparedness* et *increase flexibility in an emergency situation*) (Jahre et Heigh, 2008, p. 49). D'autres facteurs sont relatifs à l'augmentation de la capacité des organisations intervenantes à assurer la disponibilité des biens et des services (Bartell et autres, 2006, cités dans Tatham et Pettit, 2010; Beamon et Balcik, 2008), « *making use of established regional/local supplier relationships, procurement processes, and other capabilities in the permanent supply chain* », ou encore à améliorer le temps de réponse « *from need to distribution* » (Ibid., p. 50).

D'autres éléments font implicitement référence à l'efficacité quand sont évoqués les quatre catégories de coûts en matière de SCM, soit le coût des *lost sales*, qui réfèrent aux *lost lives*, les coûts de stockage, les coûts de transport et les coûts de structure de l'organisation (Ibid., p. 50 et 51), et la recherche de stratégies pour diminuer autant que faire se peut ces coûts. D'ailleurs, nombre de recherches ont développé des outils, ou analysé les processus afin de diminuer ces coûts (Alp Erpem, 2008; Balcik, 2008, Schultz et Blecken, 2010).

Mais si la réduction de coût est importante pour l'efficacité, d'autres éléments contribuent de façon importante à l'efficacité de la SCM :

*Cost reductions through price stabilization and the extension and decentralization of the warehouse network for pre-positioning supplies and capabilities are perceived as important benefits. However, even greater importance is assigned to lead-time reductions, quality control and the assurance of capacities through consolidation and standardization procurement volumes via Fas [framework agreements] as well as through a streamlining of processes, and the possibility of exchanges of stock between individual humanitarian organizations. (Schultz et Blecken 2010, p. 646)*

Toutes les perspectives présentées ici montrent donc que l'efficacité en matière de SCM dans le domaine humanitaire est un concept assez complexe à cerner, car elle est multiforme et multidisciplinaire, comme en témoigne d'ailleurs l'éventail des approches des divers auteurs. Cette complexité s'explique facilement par la complexité de l'environnement des opérations d'urgence et par les multiples perceptions que peuvent avoir les acteurs, les victimes et les autres parties prenantes relativement à ce qui devrait être fait ou ne devrait pas être fait. Il est probable que l'évaluation qui peut être faite de l'efficacité sera très différente d'un répondant à l'autre, ce qui ne rend pas la chose aisée dans le choix des outils d'évaluation et cela doit nous conduire à relativiser les résultats obtenus.

Cette complexité s'exprime notamment par la diversité des facteurs d'efficacité de la SCM soit la structure de la chaîne logistique (décentralisée ou centralisée), la qualité du service ou des biens, la capacité des organisations dans leurs fonctions logistiques et la flexibilité de la SCM.

La situation est un peu plus simple toutefois quand on s'attache aux critères de l'efficacité organisationnelle, traduite en matière de capacité opérationnelle.

#### **1.4.4 Concepts de capacité organisationnelle, de capacité opérationnelle et mesures de performance**

Nous l'avons vu précédemment, des auteurs (Jahre et Fabbe-Costes, 2005; Jahre et Jensen,

2010) ont montré que l'efficacité de la SCM globale dépend de l'efficacité organisationnelle de chaque ONG intervenant dans les opérations d'urgence. L'efficacité organisationnelle est tributaire, en partie du moins, de la capacité organisationnelle, et plus spécifiquement de la capacité opérationnelle et de la flexibilité organisationnelle. Nous allons donc faire la recension des écrits relativement aux concepts de capacité organisationnelle et de capacité opérationnelle (paragraphe 1.4.4.1). Nous allons ensuite explorer les dimensions de la capacité opérationnelle soit la flexibilité, la « dynamicité » et la « spéculativité » (paragraphe 1.4.4.2). Enfin, nous allons faire l'inventaire des mesures de performance organisationnelle et de performance de la SCM qui ont été utilisées dans le cadre de recherches empiriques faites précédemment (paragraphe 1.4.4.3).

#### **1.4.4.1 Concepts de capacité organisationnelle et de capacité opérationnelle**

La capacité organisationnelle a été définie comme « *[the] organization's ability to achieve its mission effectively* » (Linnell, 2003, Kapucu Healy et Arslan, 2011) et « *as a multidimensional concept that includes a blending of capabilities, knowledge and resources, and the human capital to actuate the service mission.* » (Connolly et Lukas, 2002, cités dans Sobeck et Agius, 2007)

Ce concept de capacité organisationnelle fait l'objet de nombreuses définitions et recouvre parfois deux notions qui sont celles de *capacity* et de *capability* (deux mots qui n'ont qu'une seule traduction en français, à savoir la capacité). Certains auteurs tendent à distinguer également la capacité organisationnelle et la capacité opérationnelle, la deuxième catégorie étant un sous-ensemble de la première (Coltman et Devinney, 2013). « *Capabilities and organizational processes are closely entwined, because it is the capability that enables the activities a business process to be carried out.* » (Day, 1994). De façon plus précise, « *Organizational capacity also consists of informal and formal processes and procedures followed by individuals that facilitate the achievement of the mission.* » (Sobeck et Agius 2007)

La capacité opérationnelle a été définie comme la « *capacity of an organization to purposefully bundle its resource base in ways that enable the organization to perform the ongoing task of transforming inputs into outputs* » (Coltman et Devinney, 2013). La capacité opérationnelle, comme sous-ensemble de la capacité organisationnelle (Wu, Melnyk et Swink, 2011), couvrirait l'ensemble des pratiques opérationnelles de chaque organisation : « *Operational practices are specific activities aimed at achieving specific objectives* » (Flynn, Sakakibara et Schroeder, 1995). « *Practices include specific procedures, organizational arrangements, protocols, tools, techniques, and other ways of doing things.* » (Wu, Melnyk et Swink, 2011). Dans le cadre de cette recherche, nous considérerons la capacité opérationnelle comme déterminée par l'ensemble des pratiques opérationnelles en lien avec les processus de gestion des ressources.

Les auteurs ayant clairement établi un lien entre capacité opérationnelle et efficience organisationnelle, nous allons nous intéresser de près à la capacité opérationnelle et à ses trois dimensions soit la flexibilité, la « dynamicité » et la « spéculativité » des processus qui déterminent cette capacité opérationnelle. Nous allons voir ces trois dimensions dans le paragraphe qui suit.

#### **1.4.4.2 Dimensions de la capacité opérationnelle : flexibilité, dynamicité et spéculativité**

La première dimension intéressante est le fait que la capacité organisationnelle des ONG exige de la flexibilité, notamment dans un environnement aussi contraint et dynamique que celui des opérations d'urgence. « *Organizational capacity is the critical toolkit that enables small nonprofits to operate effectively under uncertain and dynamic circumstances.* » (Kapucu, Healy et Arslan, 2011, p. 237), car des processus flexibles permettent une réponse rapide (Mintzberg, 2003, p. 178). À telle enseigne que certains auteurs ont introduit les mesures de flexibilité pour évaluer la performance des chaînes d'approvisionnement. Balcik et autres (2010) ont ainsi adapté au domaine humanitaire trois mesures de flexibilité : 1) la « flexibilité de volume » (capacité à répondre à des désastres d'ampleur

très différente), 2) la « flexibilité de livraison » (délai de réponse nécessaire pour acheminer les ressources) et 3) la capacité de fournir différents types de ressources (appelée le *mix flexibility*). Il serait possible d'assimiler cette notion de flexibilité à celle utilisée en logistique dans le domaine commercial à savoir la capacité à réagir rapidement aux changements :

*market responsive supply chains [which are] configured to react quickly to changes in the marketplace by investing in additional capacity, having flexible suppliers, or carrying inventories that allow the supply chain to hedge against variation and uncertainty in demand.* (Fisher, 1997, cité dans Leahy et autres, 2008)

En effet, dans un environnement d'aide d'urgence, la demande est variable et incertaine. Les processus organisationnels formant la capacité opérationnelle (et donc organisationnelle) doivent donc être flexibles pour pouvoir s'ajuster à l'environnement (Schreyogg et Kliesch-Eberl, 2007).

La deuxième dimension de la capacité opérationnelle à laquelle s'intéresse cette recherche est la notion de capacité dynamique (ou dynamicité) :

*Successful organizations proved flexible in terms of 'dynamic capabilities'. Dynamic capabilities are conceived to be the mechanisms of adapting, integrating, and reconfiguring integrated clusters of resources and capabilities to match the requirements of a changing environment [...]* (Schreyogg et Kliesch-Eberl, 2007)

Dans le domaine des réponses d'urgence, l'environnement est très dynamique et nécessite donc une capacité dynamique. Celle-ci est liée à l'adoption de processus qui permettent de prompts ajustements aux changements de situation et aux changements de demande en raison de besoins qui varient rapidement dans le temps, en nature, et en volume, et où les résultats attendus changent fréquemment (Eisenhardt et Bourgeois, 1988; Siggelkow et Rivkin, 2005). Cette notion de capacité dynamique est souvent mise directement en lien avec la flexibilité des processus par leur qualité d'adaptabilité à un environnement changeant.

La troisième et dernière dimension de la capacité opérationnelle intéressante pour cette recherche est celle de capacité « spéculative » en opposition à la capacité « réactive ».

*Speculative capacity is used to produce in the first stage before demand is realized. Reactive capacity can produce in reactive fashion in the second stage after the demand realization.*  
(Cattani, Dahan et Schmidt, 2008)

Ce concept introduit le fait qu'une ONG peut agir de deux façons (non mutuellement exclusives). Tout d'abord, l'ONG peut avoir une stratégie de préparation durant la phase prédésastre sur le plan de son approvisionnement soit en préstockant, soit en passant des accords formels d'approvisionnement avec les fournisseurs. Les auteurs parlent alors de « capacité spéculative ». L'ONG peut aussi avoir une stratégie d'approvisionnement durant la phase postdésastre seulement, en faisant ses achats au gré des besoins. Les auteurs parlent alors de « capacité réactive ». Cette dimension spéculative a un effet sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation, car elle diminue son temps de réponse dans la mesure où elle a déjà des ressources en stock et qu'elle n'a pas besoin de passer par toutes les étapes de la recherche de financement et de l'acquisition. Le fait également d'avoir des accords-cadres (ou *framework agreements*) avec les fournisseurs évite à l'ONG d'avoir à passer par toutes les étapes d'appel d'offres et de la recherche de fournisseurs.

En résumé, les recherches empiriques passées montrent que la capacité opérationnelle est liée à la flexibilité des processus, laquelle repose sur quatre caractéristiques : 1) la rapidité des processus pour pouvoir répondre aux besoins le plus vite possible (*delivery flexibility*) (Balcik et autres, 2010); 2) l'adaptabilité des processus afin de pouvoir s'ajuster à l'environnement (Schreyogg et Kliesch-Eberl, 2007); 3) la « dynamicité » des processus c'est-à-dire que l'ajustement doit être rapide si l'environnement est turbulent et/ou dynamique (Schreyogg et Kliesch-Eberl, 2007); et enfin 4) la « spéculativité » (opposée à la « réactivité ») qui permet d'être « préparé » afin de pouvoir réagir plus rapidement (Cattani, Dahan et Schmidt, 2008).

La flexibilité des processus, caractéristique d'un degré élevé de capacité opérationnelle, peut en résumé être définie par deux notions essentielles : la rapidité et l'adaptabilité.

#### **1.4.4.3 Mesures de performance organisationnelle, opérationnelle et mesure de l'efficacité de la SCM**

Certains auteurs ont souligné que les instruments de mesure étaient dans l'ensemble peu nombreux, ce qui nuisait à l'évaluation que pouvaient faire les ONG de leur performance :

*the regular lack of measurement tools and processes prevents disaster relief agencies from gaining a sound perception of their own operational performance or retaining lessons they may have learned in previous operations. (Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009, p. 157)*

Par ailleurs, les ONG ne mesurent pas leur performance de la même façon que le secteur privé, lequel se base essentiellement sur les extrants pour évaluer sa performance alors que, selon Beamon et Balcik (2008), les ONG mesurent plutôt leur performance sur le montant des financements qu'elles ont obtenus, car les extrants sont souvent difficiles à évaluer :

*Particularly due to the difficulties associated with measuring program outcomes and impacts in humanitarian relief, NGOs tend to measure performance focusing on inputs rather than outputs. This is common in the nonprofit sector. (p. 15)*

On ne peut donc pas importer directement du secteur commercial les mesures et cadres d'évaluation de la performance pour les ONG. Or il est nécessaire de mesurer la performance des ONG autrement que par ses financements, car les ONG doivent, dans une certaine mesure, rendre des comptes quant à leurs actions et à leur performance à leurs donateurs et organismes subventionnaires. Quelques auteurs s'intéressant aux ONG se sont donc attachés à développer de telles mesures, et les modèles ainsi élaborés dépendent bien évidemment des définitions et des facteurs qu'ils ont retenus de l'efficacité de la logistique et de la gestion de la SCM. Nous avons vu un certain nombre de ces facteurs dans la sous-section 1.4.3. Nous n'y reviendrons pas.



Toutefois, il est intéressant de s'attarder à d'autres approches qui ont été prises pour proposer des cadres de mesure de l'efficacité de la SCM. On retrouve notamment deux approches. La première approche, assez sommaire, mesure la capacité de l'organisation dans la distribution des ressources aux victimes par le biais de la mesure de la disponibilité des ressources. Cette disponibilité se mesure selon le principe des 4 R invoqué par Beamon et Balcik (2008). Ce principe repose sur le fait d'avoir des ressources à distribuer appropriées aux besoins, sans surplus ni manque, sans délai, et à l'endroit où elles sont nécessaires. « *The ultimate goal of any supply chain is to deliver the right supplies in the right quantities to the right locations at the right time.* » (p. 8)

La deuxième approche est très élaborée et assez complexe, car elle regroupe trois types d'indicateurs. Cette approche fut d'abord développée par Beamon (1999) et par Beamon et Kotleba (2006) pour mesurer l'efficacité des ONG. Elle fut ensuite raffinée pour s'appliquer à la mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement et à celle de la chaîne de l'aide humanitaire (Beamon et Balcik, 2008). Le modèle comprend trois séries d'indicateurs.

La première série d'indicateurs mesure la quantité de ressources (incluant les coûts) utilisées pour atteindre les objectifs du système de réponse.

*Resources are generally measured in terms of the minimum requirements (quantity) or a composite efficiency metric (resource utilization), and are explicitly tied to flexibility and (usually) output. Examples of resource performance metrics include the number of person-hours required for an activity, inventory holding costs, and heating and air conditioning costs.*  
(Beamon et Balcik, 2008, p. 14)

La deuxième série d'indicateurs mesure la performance relativement aux résultats, c'est-à-dire l'efficacité avec laquelle les chaînes d'approvisionnement sont capables de fournir biens et services. Comme dans le secteur commercial les montants correspondant aux ventes sont inclus dans les résultats mesurés, on comprendra que les indicateurs ainsi décrits par Beamon et Balcik (2008) ne sont pas utilisables pour les ONG sans être adaptés :

*Ideally, output performance metrics correspond to an organization's strategic goals and to its customers' goals and values. Examples of output metrics include sales (dollars or units), percent on-time deliveries, customer responsiveness, manufacturing lead time, number of back-orders or stock-outs per cycle, quality, and the quantity of final product produced. (Beamon et Balcik, 2008, p. 14)*

Enfin, la troisième série d'indicateurs regroupe les mesures de flexibilité appliquées à l'analyse de la chaîne d'approvisionnement. Là encore, les indicateurs décrits ont été importés directement du secteur commercial, ce qui ne les rend utilisables pour les ONG qu'avec une certaine adaptation.

*Examples of flexibility metrics include the number of automobiles that a plant can profitably produce in six hours and the shortest delivery lead time that the distribution center can profitably achieve. (Ibid., p. 14)*

Pour chacun des trois types d'indicateurs, il convient donc, selon Beamon et Balcik (2008), de choisir « à la pièce » les sous-indicateurs en fonction de leur adéquation avec l'organisation choisie, car tous les sous-indicateurs ne conviennent pas à toutes les organisations.

Alors que Beamon et Balcik (2008) utilisent grosso modo le même cadre d'évaluation pour l'aide humanitaire prise dans son ensemble et pour la chaîne d'approvisionnement, Davidson (2006) propose un cadre d'analyse spécifique pour la SCM. Ce cadre est basé sur quatre indicateurs soit les

*[...] appeal coverage, donation-to-delivery time, financial efficiency, and assessment accuracy. Taken together, these indicators create a "scorecard" that will help the logistics department gauge performance both during and after a relief operation. (p. 2)*

L'indicateur « *Appeal Coverage* » comprend deux sous-indicateurs exprimés en pourcentage, soit la quantité de dons reçus des donateurs sur le total des ressources requises pour l'opération, et le pourcentage de dons distribués aux victimes sur le nombre total de ressources requises pour l'opération. L'indicateur « *Donation-To-Delivery Time* » mesure

le temps moyen et médian qu'il faut à un bien pour être livré à destination après qu'il ait été donné. Le troisième indicateur est le « *Financial Efficiency* » lequel comprend plusieurs mesures soit la comparaison entre les prix budgétés et les prix réels des biens livrés, et le ratio des coûts totaux de transport encourus sur les coûts totaux des biens livrés. Enfin, la dernière série d'indicateurs s'adresse au « *Assessment Accuracy* » et mesure la différence entre le budget final total de l'opération et le budget original, l'objectif étant de mesurer si les besoins des victimes ont bien été évalués.

Toutes les mesures de performance des ONG ainsi proposées représentent, sans toujours l'afficher explicitement, les éléments d'un cadre de mesure de l'efficacité organisationnelle, et spécifiquement de la capacité organisationnelle de ces organisations, par la mesure de l'adaptabilité des processus à l'environnement des opérations d'urgence. Ces indicateurs sont souvent disparates et aucun auteur ne semble s'être attaché spécifiquement à mesurer la capacité opérationnelle des ONG. De plus, il semble qu'aucune recherche n'a tenté de voir s'il était possible de regrouper les ONG en fonction des processus qu'elles utilisent et de leur capacité opérationnelle. C'est pourquoi il s'agit d'un des objectifs de cette thèse.

Nous allons ainsi pouvoir un sommaire rapide des diverses recherches qui nous ont précédée et voir en quoi de nouvelles typologies pourraient contribuer au corpus théorique déjà existant.

## **1.5 Sommaire des recherches et introduction au manque de typologies en matière d'ONG**

Dans cette section, nous allons d'abord faire un bref sommaire des recherches qui ont été faites (sous-section 1.5.1) puis parler des typologies existant en matière d'ONG humanitaires et du relatif manque théorique en la matière (sous-section 1.5.2).

### 1.5.1 Sommaire des recherches

La recension des écrits montre dans un premier temps que l'étude des processus relatifs à la gestion des ressources a été faite de façon extensive au niveau de la gestion « générale ». Elle est toutefois encore en évolution à l'heure actuelle dans le domaine de l'aide humanitaire. Jusqu'en 2008, les principaux sujets abordés tournent autour des caractéristiques uniques de l'environnement de l'aide humanitaire et sur le désir de bien comprendre en quoi ces défis rendaient la logistique de l'aide humanitaire particulièrement difficile. D'où la nécessité de reconnaître l'importance particulière de la logistique dans les organisations humanitaires et le besoin de former des logisticiens dans l'aide humanitaire (Thomas and Kopczak, 2005).

À partir de 2008 et jusqu'à ce jour, beaucoup de travaux de recherche ont été dirigés vers le développement d'outils d'aide à la décision (Alem et Clark, 2015; Balcik, 2008) et sur la façon d'acquérir des ressources aux meilleures conditions par voie de soumissions (Alp Ertem, 2008). Des cadres d'analyse ont été créés pour mesurer la performance de la chaîne d'approvisionnement (Beamon et Balcik, 2008, Blecken, 2010). Des approches en matière de ressources financières ont été prises (Jahre et Heigh, 2008) et certaines études ont tenté d'adapter directement des processus de gestion du secteur privé au secteur humanitaire (Beamon et Balcik, 2008; Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009; Schultz et Blecken, 2010; Tatham et Pettit, 2010) et au contexte de gestion de crise qui exige beaucoup de flexibilité dans les processus (Balcik et autres, 2010; Chrey et Kliesch-Eberl, 2007). Des études empiriques (Park, Hong et Roh, 2013) ont tiré certaines leçons de la gestion de la chaîne d'approvisionnement à la suite du désastre japonais survenu en 2011, et ont tenté à nouveau de faire le pont entre la SCM « normale » et la SCM durant les réponses d'urgence, à l'instar de certaines recherches très récentes (Russel et Hiller, 2015). Une étude empirique faite en 2012 (Tatham et Kovacs) revient en arrière en essayant de voir quel est l'élément fondamental à la base d'une bonne performance dans la chaîne d'approvisionnement : selon eux, le succès du réseau constitué par la chaîne d'approvisionnement repose sur de bonnes

relations à long terme entre les logisticiens des diverses organisations. Le facteur clé de ces bonnes relations est basé sur le concept de la *Swift Trust*.

L'étude de la SCM est donc en plein développement dans le domaine humanitaire et cette thèse, par l'exploration et l'analyse des modalités détaillées des processus employés par les ONG, devrait contribuer à la connaissance des ONG humanitaires en général et plus particulièrement à la compréhension du phénomène de transferts et de coordination des ressources entre ces ONG.

### **1.5.2 Intérêt théorique des typologies et aperçu des typologies d'ONG existantes**

La diversité des ONG a été soulignée précédemment (Partie I), notamment sur le plan de la taille, du type d'activités et de la mission. Ainsi Vakil (1997) mentionne « *the plethora of terms used to describe NGOs* », parmi lesquels elle mentionne les BINGOs (ou *big international nongovernmental organizations*), les CBOs (ou *community-based organizations*), les DOs (*developmental organizations*), les DONGOs (*donor nongovernmental organizations*), les GONGOs (*government nongovernmental organizations*), les INGOs (*international nongovernmental organizations*), les QUANGOs (*quasi-nongovernmental organizations*), les ECOs (*welfare church organizations*), pour n'en citer que quelques-unes (p. 2060). Yaziji et Doh (2009) soulignent que « *Within the category [of NGOs], there are many different types, characteristics and purposes of NGOs.* » (p. 4). Cela soulève une difficulté majeure dans l'étude des ONG. En effet

*At the root of the names question is the multidimensional nature of NGOs as types of organizations and the inability to agree on which of these dimensions are critical for labeling and, ultimately, analysis. (Vakil, 1997, p. 2060)*

D'où la difficulté de comprendre le fonctionnement de ces organisations :

*[The] lack of consensus on how to define and classify nongovernmental organizations has inhibited progress on both the theoretical and empirical fronts in the effort to better*

*understand and facilitate the functioning of the NGO sector.* (Vakil, 1997, dans Yaziji et Doh, 2009)

Cela crée aussi une grande difficulté à comprendre pourquoi et comment des organisations a priori si différentes les unes des autres pourraient travailler ensemble, ou en coordination lorsqu'elles travaillent sur un même théâtre d'opérations. Peut-on même concevoir qu'une petite ONG locale puisse se coordonner avec une grande ONGI qui bien souvent dispose d'un budget important avec une « machine administrative » considérable? Leurs façons de faire, notamment au niveau de la gestion de leurs ressources, peuvent-elles leur permettre de se coordonner? Les processus qu'elles adoptent facilitent-ils la coordination de leurs ressources ou au contraire l'empêchent-ils? Cela nous a conduit à voir dans les recherches qui nous ont précédée si des typologies avaient été faites des ONG, visant à les regrouper entre ONG ayant des similitudes relativement à leur fonctionnement interne (coordination intraorganisationnelle) et à leurs relations avec leur environnement (coordination interorganisationnelle). Une telle typologie nous permettrait sans doute de mieux comprendre ce phénomène de gestion et de coordination des ressources. En effet, des auteurs (Collier, LaPorte et Seawright, 2012) soulignent l'intérêt des typologies :

*Typologies—defined as organized systems of types—are well-established analytic tool in the social sciences. They make crucial contributions to diverse analytic tasks: forming and refining concepts, drawing out underlying dimensions, creating categories for classification and measurement, and sorting cases. [...] typologies can provide new insight into underlying dimensions, thereby strengthening both quantitative and qualitative research.* (p. 217)

Or il appert que probablement en raison de cette grande diversité, seuls quelques auteurs se sont risqués à établir une typologie des ONG. Nous allons passer en revue quelques-unes des typologies proposées par les auteurs qui nous ont précédée.

#### *Typologie d'ONG de Quéinnec (2004)*

Laissant de côté les typologies d'ONG fondées sur des critères tels que leur clientèle cible ou leur mission, qui sont selon Quéinnec de peu d'intérêt théorique, cet auteur nous propose une typologie basée sur « des styles d'organisations de solidarité internationales autour de certaines dimensions institutionnelles ou opérationnelles ». Le tableau II.1.1 en résume les

grandes lignes. La distinction que nous avons présentée d'entrée dans notre problématique, à savoir les ONG qui sont axées uniquement sur l'urgence, celles axées exclusivement sur les projets de développement et enfin celles ayant un axe mixte d'urgence et de développement, est issue de cette typologie.

**Tableau II.1.1. Typologie des ONG (adaptée de Quéinnec, 2004, p. 20-22)**

Type d'ONG	Caractéristiques	Types d'actions	Évolution
<b>ONG humanitaires</b>	Origine entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Action médicale en situation d'urgence</li> </ul>	Diversification avec des actions de développement et d'assistance technique
<b>ONG « d'urgence pure »</b>	ONG constituées de professionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secours en situation de catastrophe naturelle</li> <li>Interventions très spécifiques et sur un temps très court</li> </ul>	
<b>ONG caritatives</b>	Souvent d'obédience religieuse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lutte contre la pauvreté</li> <li>Utilisent des partenariats locaux</li> <li>Actions simples, faiblement professionnalisées</li> </ul>	Nette tendance aux projets de développement avec importance de l'appropriation par les populations visées
<b>ONG de « parrainage »</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Visent spécifiquement les enfants en situation de grande pauvreté</li> </ul>	
<b>ONG « développementalistes »</b>	Adhèrent à une vision « tiers-mondiste » du sous-développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volet de plaidoyer important (information et sensibilisation)</li> <li>Projets de développement à long terme – Vision « durable »</li> <li>Utilisent beaucoup de partenariats locaux</li> </ul>	Deux types : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Petites ONG locales</b> faiblement dotées : présentant plutôt les caractéristiques des ONG caritatives</li> <li>- <b>Grandes ONG</b> : devenues des professionnels du développement durable</li> </ul>

Cette typologie (tableau II.1.1) reprend les nombreuses caractéristiques que peuvent avoir les ONG et est très intéressante par son objectif de les intégrer. Toutefois, cette intégration conduit parfois à avoir des types qui se chevauchent. Ainsi, les ONG caritatives peuvent être des ONG « développementalistes » ou inversement, alors que les ONG humanitaires peuvent à la limite recouvrir tous les autres types proposés.

Il existe d'autres typologies qui semblent moins intégratives que celle de Quéinnec. Elles sont brièvement présentées dans ce qui suit.

#### *Typologie d'Olivier (2005)*

Cette typologie est basée sur les modes d'action des ONG. Elle permet de dégager cinq types d'ONG, soit les ONG ayant un rôle de conseil, un rôle de lobbying, un rôle d'expert, un rôle d'initiateur d'actions en justice ou enfin un rôle d'information. Il faut cependant remarquer que de nombreuses ONG choisissent une mission qui leur permet d'assumer simultanément plusieurs de ces rôles, ce qui tend à diluer un peu l'intérêt de cette typologie.

#### *Typologie de Yaziji et Doh (2009)*

Ces deux auteurs regroupent les ONG en fonction de leurs bénéficiaires (*whom the NGO is designed to benefit*) et leurs activités (*what the NGO does*). Les bénéficiaires peuvent être directement les membres de l'ONG ou d'autres personnes extérieures à l'organisation (dans ce dernier cas, l'ONG serait à rapprocher de la notion d'ONG de solidarité de Quéinnec). Les activités peuvent être des activités de service ou des activités de plaidoyer. Cette typologie nous permet d'écarter d'emblée du sujet de notre thèse les ONG qui s'adressent à leurs membres externes et qui ne fournissent pas de services.

#### *Typologie de Vakil (1997)*

Cette typologie est intéressante, car elle s'organise autour des « attributs organisationnels », soit le type d'activité (bien-être, développement, plaidoyer, éducation, réseautage et recherche); le niveau d'opération (ONG internationales, ONG régionales, ONG nationales et *community-based NGOs*); le type d'intervention de l'ONG (*sectorial focus*); et enfin les « attributs d'évaluation », faisant référence à la reddition de comptes, l'efficacité, les valeurs, le contrôle sur les ressources, l'égalité entre les genres et le niveau de participation. Toutefois, cette typologie, un peu comme celle de Quéinnec présentée précédemment, prend en compte tellement « d'attributs » qu'elle crée énormément de « types », ce qui complexifie l'analyse et met en cause l'objectif de simplification et d'explication d'une typologie.



*Typologies de Guillet et Leménager (2013) et de Holmen et Jirstrom (1994)*

Ces deux typologies sont basées sur les relations entre l'ONG et ses bailleurs de fonds. Pour Guillet et Leménager (2013), quatre postures sont possibles, soit le plaidoyer externe, la collaboration critique, la coopération et la prestation de service. La typologie de Holmén et Jirström (1994) est plus axée sur la dualité nord-sud et sur le financement spécifique des ONG du Nord en opposition à celui des ONG du Sud. Ces deux typologies sont donc assez restrictives puisque limitées à l'aspect financement, mais elles ont le mérite de délimiter clairement des « types » d'ONG.

*Typologies de Weiss (1999) et O'Malley et Dijkzeul (2002)*

Ces deux typologies ont une perspective éminemment politique, car principalement axées sur l'engagement des ONG vis-à-vis des autorités politiques et le gouvernement. Ainsi, selon Weiss (1999), les ONG, selon leur position de neutralité, d'impartialité et leur consentement, se placent sur un continuum allant de « classiciste », à « minimaliste », « maximaliste » et « solidaire ».

Pour O'Malley et Dijkzeul (2002), les ONG sont catégorisées à partir de deux dimensions. La première dimension s'articule autour de l'indépendance vis-à-vis du gouvernement, alors qu'une ONG peut être un *Public Service Contractor* ou être indépendante du gouvernement. La deuxième dimension tourne autour de l'impartialité ou de la solidarité exprimée par une ONG. Toutefois, la typologie présentée par O'Malley et Dijkzeul (2002) ne semble s'adresser qu'aux grandes ONGI, et cela diminue un peu son intérêt.

*Typologie de Stoddard (2003)*

La dernière typologie que nous présenterons ici est celle de Stoddard, laquelle reprend la typologie de O'Malley et Dijkzeul (2002) tout en y ajoutant une dimension importante, soit la volonté ou non d'adhérer à des codes et des règles partagées ainsi qu'à une « *formal accountability structure* ». Ces divers éléments permettent à Stoddard (2003) de regrouper les ONG en deux types principaux, soit les ONG « Wilsonniennes », qui sont plutôt coopératives vis-à-vis des gouvernements, et en faveur de telles règles et standards, versus les ONG « Dunantistes » (du nom de Dunan qui lança le mouvement de la Croix Rouge)

plus indépendantes et réticentes à se soumettre à toute autorité et forme de réglementation. À ces deux grands types, l'auteur ajoutera cependant un autre type, soit les ONG religieuses (p. 27).

Toutes ces typologies ont donc des bases différentes, ce qui illustre bien la difficulté d'élaborer une typologie qui regrouperait différentes perspectives relevant de divers champs disciplinaires. Elles montrent de plus une lacune importante, à savoir le peu de typologies relatives au fonctionnement des ONG elles-mêmes, aucune à notre connaissance ne s'intéressant directement à la façon dont elles gèrent et coordonnent leurs ressources, aussi bien à l'interne qu'avec les autres ONG. À cet effet, Stoddard (2003) émettait la critique suivante, critique qui pourrait être généralisée à l'ensemble des typologies que nous avons passées en revue :

*This method [celle de O'Malley et Dijkzeul] does not, however, address another basic split, namely how willing organisations are to link with each other to advance shared values, under rule-based codes and self-policing mechanisms. (p. 27)*

Le manque dans les recherches qui nous ont précédée nous ont donc conduit à notre objectif de construire deux typologies, soit une concernant les processus utilisés par les ONG pour la coordination intra organisationnelle de leurs ressources, et une autre relative aux processus utilisés par les ONG pour coordonner leurs ressources entre elles. L'élaboration de ces deux typologies nous permettra de mieux comprendre le fonctionnement des ONG d'urgence, en dépit ou grâce à leur diversité et contribuera de façon intéressante au corpus scientifique relatif aux connaissances des « boîtes noires » que constituent ces organisations si particulières. En plus de cette valeur explicative, il est possible que nos typologies puissent avoir une valeur prédictive, permettant d'anticiper si tel type d'ONG serait plus enclin à coordonner ses ressources qu'un autre.

## CHAPITRE 2 : QUESTIONS DE RECHERCHE

---

Cette thèse a donc comme point de départ plusieurs conclusions de recherche. D'une part, « *All interorganizational interactions – [...] – are ultimately and fully dependant and seeking an adequate supply of resources.* » (Agranoff et McGuire, 2001, p. 313). Et parmi toutes ces organisations qui doivent interagir pour se procurer les ressources nécessaires, il n'y a pas de standards ni de processus communs, ce qui accroît les difficultés dans un environnement déjà très complexe :

*[...] the environment in which humanitarian activity takes place is intrinsically complex and, when compared with its commercial counterpart, has a number of additional hurdles that must be surmounted, including [...] [...] the absence of inter-agency commonality in standards, policies, processes or procedures. For example, recent research by Grant (2007) showed that there are a plethora of forms used by different NGOs as part of the needs assessment process, and there is precious little agreement over the data to be captured or even the metrics to be used. This is underlined by Telford and Cosgrove (2007), who suggest that in the 2004 Asian tsunami multiple NGOs conducted assessments, but these were rarely shared.* (Tatham et Spens, 2010, p. 10)

En effet, les organisations considèrent souvent que la SCM est un domaine propre à chaque organisation (Romano, 2003, p. 122), alors que les recherches montrent la nécessité d'avoir des procédures et des standards similaires :

*Successful collaboration efforts required that each agency perform similar procedures. Conflicts soon arose from the growing trend of organization-specific logistics development, and the need for general emergency logistics standards that are compatible across all organizations soon became apparent.* (Beamon et Kotleba, 2006, p. 189)

Ce fait a été confirmé par d'autres recherches empiriques faites sur les réponses d'urgence et le système d'approvisionnement global :

*There are many organisations involved, each of which may define different needs and bring different sources of funding. As a result, it becomes difficult to synchronise the humanitarian supply chain. In the empirical description, the 12 different supply chains for NFI<sup>13</sup> goods, with different organisations using different routes, is an extreme example of this type of challenge.* (Jahre et Jensen, 2010, p. 667)

---

<sup>13</sup> Traduire « *Non-Food Items* » par denrées non périssables.

Tous ces résultats de recherche tendraient donc à montrer qu'on peut augmenter l'efficacité des opérations à la suite d'un désastre en augmentant la coordination entre les ONG, ce qui passerait par la mise en place de processus ayant la particularité d'être standardisés (répétables et uniformes), tout en étant adaptés au contexte : « *Across regional and functional organizations, the approach to resource allocation needs to be repeatable and uniform, but nevertheless able to be particularized to local needs.* » (Haines, Crowther et Horowitz, 2008, p. 298)

Dans les perspectives « systémique » et « réseau » qui guident cette recherche, la SCM pour la réponse globale d'urgence est constituée de l'ensemble des SCM de tous les intervenants. Les caractéristiques requises relativement aux processus, telles que décrites par Haines, Crowther et Horowitz (2008), devraient donc s'appliquer tant aux processus intraorganisationnels qu'interorganisationnels puisque toutes les différences dans les processus utilisés par les diverses ONG pour leur SCM seraient susceptible d'affecter négativement l'efficacité de la SCM globale en empêchant les ONG de se coordonner.

Ces différentes considérations nous amènent à organiser notre questionnement autour de deux grands axes. Le premier axe est relatif aux processus intraorganisationnels, fondements de la capacité opérationnelle, et de l'efficacité organisationnelle des ONG. Quels sont les processus utilisés à l'interne en matière de gestion des ressources? Quelles sont leurs modalités? Les ONG peuvent-elles être regroupées par le niveau de capacité opérationnelle que leur confère l'ensemble des processus intraorganisationnels qu'elles utilisent?

Le deuxième axe est relatif aux processus interorganisationnels, fondement de la coordination interorganisationnelle des ressources entre ONG, et de l'intensité de cette coordination. Quels sont les processus utilisés entre ONG non affiliées pour la gestion de leurs ressources? Quelles sont leurs modalités? Les ONG peuvent-elles être regroupées par l'intensité de la coordination interorganisationnelle caractérisant leurs processus afin de former une typologie?

D'où les questions qui guident cette recherche.

**Question générale de recherche : Quelles typologies des ONG d'urgence peut-on établir en fonction de leurs processus intra et interorganisationnels de gestion des ressources?**

Cette question générale se décompose en trois questions :

**1) Existe-t-il des différences entre les ONG d'urgence relativement aux processus *intraorganisationnels* de gestion des ressources nous permettant d'élaborer une typologie?**

Trois sous-questions sont posées :

**Sous question 1.1 : *Quels sont les processus de transfert de ressources utilisés à l'intraorganisationnel par les ONG intervenant dans les opérations d'urgence?***

Afin d'étudier les processus utilisés par les ONG dans leurs modalités, il faut d'abord les identifier. Pour ce faire, trois définitions d'un processus prises dans le *Larousse* 2011<sup>14</sup> seront utilisées. Selon la première définition, un processus est la « manière que quelqu'un, un groupe, a de se comporter en vue d'un résultat particulier répondant à un schéma précis ». À ce titre, un processus pourrait être décrit en se demandant qui l'a initié et dans quel but. Selon la deuxième définition, un processus est une « suite continue d'opérations, d'actions, constituant la manière de faire ». Le processus peut donc être alors décrit en se demandant quelles sont les actions qui le constituent et quand chacune de ces opérations est effectuée. Enfin, la troisième définition d'un processus est un « enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose ». On peut alors se demander quel est son objet. Le dernier aspect non couvert par cette définition du dictionnaire est la question du lieu, ce qui revient pour une organisation à se demander quel niveau organisationnel contrôle le processus. En effet, la coordination par le

---

<sup>14</sup> <http://www.larousse.com/en/dictionaries/french/processus#>, consulté le 30 octobre 2011.

biais des échanges interorganisationnels revêtirait des aspects différents selon le niveau de l'organisation auquel on se place (Byman, 2001; Jahre et Jensen, 2010). Cela se traduit par les questions suivantes :

- Quelle est la personne, ou le service, dans l'organisation contrôlant le processus en lien avec les ressources (QUI)?
- Quels types de ressources sont concernés par ces processus (QUOI)?
- Comment sont faits les processus et notamment auprès de qui (COMMENT)?
- À quel moment est fait le processus (QUAND)?

Cette identification des processus va permettre d'aller vers la deuxième étape, soit la mesure de la capacité opérationnelle des ONG basée sur les processus intraorganisationnels de gestion de ressources.

D'où la sous-question 1.2 :

**Sous-question 1.2 : *Quelle est la capacité opérationnelle des ONG en fonction des processus intraorganisationnels de transfert de ressources qu'elles utilisent?***

L'objectif sera de mesurer la capacité opérationnelle des ONG selon les caractéristiques des processus intraorganisationnels de gestion de ressources qu'elles privilégient. À cet effet, un outil de mesure a été élaboré afin de pouvoir mesurer cette capacité en fonction de certains indicateurs identifiés par les auteurs, à savoir essentiellement la flexibilité, la spéculativité et la dynamicité des processus. Cet outil est présenté dans la section 3.7.1 du cadre conceptuel.

Une fois cette mesure de capacité opérationnelle prise, nous serons en mesure de répondre à la sous-question 1.3.

**Sous question 1.3 : *Quelles similitudes ou différences entre les processus intraorganisationnels permettent de regrouper ou de distinguer les ONG d'urgence au chapitre de leur capacité opérationnelle?***

L'objectif est de comparer les processus utilisés par les ONG et d'en dégager les similitudes et les différences. Ces similitudes vont être établies et évaluées en fonction de la capacité opérationnelle que donnent les processus intraorganisationnels relatifs aux ressources utilisés par les ONG.

À la fin de cette première étape, nous devrions obtenir une typologie des ONG basée sur leur capacité opérationnelle établie en fonction des processus intraorganisationnels utilisés pour la gestion des ressources.

La deuxième question de recherche est la suivante :

**2) Existe-t-il des différences entre les ONG d'urgence relativement aux processus interorganisationnels de gestion des ressources nous permettant d'élaborer une typologie?**

Cette question se divise en trois sous-questions :

**Sous-question 2.1 : *Quels sont les processus interorganisationnels en lien avec les ressources adoptés par les ONG intervenant dans les opérations d'urgence à la suite d'un désastre?***

Cette étape a pour objectif d'identifier et de décrire les types de processus utilisés par les diverses ONG dans le cadre des opérations d'urgence lorsqu'elles s'engagent dans des échanges avec d'autres ONG non affiliées œuvrant dans le même contexte. Quels sont ces échanges? Peut-on les regrouper par catégories? Recouvrent-ils seulement des transferts de ressources ou y a-t-il des processus en lien avec les ressources qui ne se traduisent pas par des transferts de ressources, mais qui sont plutôt des ajustements mutuels quant à la répartition et à l'utilisation des ressources entre ONG? C'est ce que nous allons explorer.

Une fois ces processus identifiés et compris, nous allons répondre à la sous-question 2.2.

**Sous-question 2.2 : *Peut-on mesurer l'intensité de la coordination interorganisationnelle des ONG en fonction des processus interorganisationnels utilisés en lien avec les ressources?***

L'objectif sera de mesurer l'intensité de la coordination lorsque deux ONG non affiliées s'engagent dans un processus d'échange (processus interorganisationnel) en lien avec des ressources. Cette mesure sera faite au moyen d'un outil générique développé à cet effet dans le cadre de cette recherche et présenté à la section 3.7.2.

Cette mesure d'intensité étant faite, nous serons en mesure de répondre à la sous-question 2.3.

**Sous-question 2.3 : *Quelles similitudes et différences permettent de regrouper ou de distinguer les ONG d'urgence au chapitre de l'intensité de leur coordination interorganisationnelle?***

L'objectif est de comparer les diverses ONG quant à l'intensité de leur coordination avec d'autres ONG non affiliées, afin de voir s'il est possible de les regrouper autour de valeurs communes et de dégager une typologie basée sur la coordination interorganisationnelle de leurs ressources.

La problématique liée à l'intensité de la coordination interorganisationnelle soulève un point essentiel lié à l'efficacité des opérations d'urgence. En effet, les recherches ont clairement montré que la réponse d'urgence d'ensemble ne peut être efficace sur le plan des ressources si les diverses ONG ne se coordonnent pas puisque les besoins en cas de grands désastres dépassent toujours la capacité d'une seule organisation à répondre. Il serait donc nécessaire que l'intensité de la coordination soit élevée entre les ONG répondantes. Un niveau d'intensité élevé laisserait présager que ces ONG acceptent le « coût » associé à la coordination et considèrent que les « bénéfices » attendus de la coordination sont plus



élevés que ces coûts, quel que soit le sens sous-jacent qu'elles accordent aux bénéfices, lesquels peuvent être économiques, sociaux ou autres.

Nous allons pouvoir maintenant définir le cadre conceptuel que nous avons adopté pour mener à bien notre recherche.



## CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL ADOPTÉ

---

Ce chapitre va définir le cadre conceptuel adopté pour a) la gestion de crise et des opérations d'urgence (section 3.1); b) pour les échanges interorganisationnels vus sous l'angle des ressources (section 3.2); c) pour le concept des ressources échangées (section 3.3); d) pour les transferts de ressources (section 3.4); e) pour la coordination (section 3.5); f) pour les particularités structurelles des ONG, pour lesquelles il faut faire un lien avec le concept de niveaux organisationnels (section 3.6); et enfin g) pour la mesure de l'efficacité organisationnelle des ONG sur le plan de leur capacité opérationnelle et la mesure de l'intensité de la coordination interorganisationnelle des ONG (section 3.7).

### 3.1 Gestion de crise et des opérations d'urgence

Dans cette section, nous allons tout d'abord montrer comment cette thèse s'inscrit dans une perspective contingente de la gestion de crise et des opérations d'urgence (sous-section 3.1.1), avant de voir le modèle des opérations d'urgence ayant été retenu en matière de phases de réponse (sous-section 3.1.2), pour finir par décrire brièvement l'approche systémique et l'approche réseau dans laquelle s'insère cette recherche (sous-section 3.1.3).

#### 3.1.1 Une perspective contingente de la gestion des opérations d'urgence

Tout d'abord, à l'instar de certains auteurs, les notions de crise et de désastre seront assimilées, bien que les désastres soient un type particulier de crise en ce sens qu'ils peuvent entraîner des morts ou des blessés, ce qui n'est pas toujours le cas des crises. Le concept qui sous-tendra à cette recherche repose sur la définition de crise suivante :

*[Crisis] involve a severe threat (destructive environmental change), a high degree of uncertainty (degree of impact), and time pressure (Rosenthal and Kouzmin 1993 :1). [...] (...) events become crises as a result of being perceived as nonroutine, unstable, less-understood, and time-urgent [...]. (Kouzmin et Jarman, 2004, p. 188)*

Cela conduit à assimiler la notion de gestion de crise et de gestion des opérations d'urgence. Par ailleurs, la définition qui sera retenue pour cette recherche est un amalgame d'éléments pris dans les définitions de Spillan (2003) et de Tobin et Montz (1997), à savoir que l'aide d'urgence a pour objectif de sauver des vies, de réduire les souffrances des victimes et de limiter l'impact de la crise. Tout cela afin d'aider à reprendre le contrôle de la situation, aussi bien pour les victimes que pour les organisations intervenantes.

Vu l'environnement dynamique et changeant dans lequel s'insère la gestion des opérations d'urgence, nous avons adopté la perspective des théories de la contingence, car les contraintes imposées aux organisations et aux gestionnaires d'urgence en fait de temps et de ressources (entre autres contraintes) vont les obliger à s'adapter et à effectuer plusieurs changements. Tout d'abord, ces organisations devront choisir des structures organisationnelles particulières (Jahre, Jensen et Listou, 2009), beaucoup plus souples et permettant une plus grande fluidité des rôles et des responsabilités. Ensuite, la forme de gestion adoptée devra être flexible afin de permettre de s'adapter rapidement à l'environnement dynamique (Boin, 2009; Boin et autres, 2009; Comfort, 2007; Paton et Jackson, 2002; Cuhna et Kamoche, 1999). L'organisation devra avoir des stratégies particulières afin de pouvoir répondre à des besoins particulièrement importants et pressants en cas de désastre. Enfin, l'organisation devra utiliser des processus particuliers et flexibles (Balcik et autres, 2010; Beamon et Balcik, 2008; Jahre et Fabbe-Costes, 2005; Jahre, Jensen et Listou, 2009), car les processus élaborés pour des situations de gestion « normale » ne sont habituellement ni assez rapides ni assez adaptables. Cela devrait se refléter sur le plan des processus liés aux ressources, qui sont au cœur de cette recherche, et pour lesquels toute organisation intervenante fait face à maints défis. Ces défis sont ceux liés à l'acquisition (par achats, dons ou échanges), au transfert des ressources au sein des ONG, et à la coordination des ressources entre les ONG, dans un contexte où le temps est compté (c'est une question de vie ou de mort pour les victimes), où les ressources sont habituellement en quantité insuffisante et où les besoins sont immenses et urgents.

### 3.1.2 Modélisation temporelle des opérations d'urgence

La réponse d'urgence a été modélisée de deux façons différentes, soit d'une façon linéaire (pré-désastre, désastre et post-désastre avec un enchaînement séquentiel des phases de préparation, de réponse et de rétablissement), soit selon un mode *dual cycle* dans lequel les phases se chevauchent, s'interpénètrent et ne suivent nullement un aspect séquentiel. Dans le cadre de cette recherche, nous intégrerons les deux modèles. En effet, nous considérerons d'une part la phase de préparation, ou phase pré-désastre, durant laquelle sont mis en œuvre certains processus de transfert de ressources en prévision de la phase de réponse (transferts de ressources découlant de la planification et de la préparation à un désastre éventuel). D'autre part, nous analyserons la phase de réponse elle-même, c'est-à-dire la phase post-désastre durant laquelle sont activés d'autres processus directement en lien avec une réponse d'urgence particulière. Dans les faits, ces deux phases peuvent s'influencer et s'interpénétrer.

La phase post-désastre recouvre elle-même habituellement deux étapes, soit celle qui intervient aussitôt après le désastre, et celle qui se déroule sur une plus longue échéance et qui concerne ce qui a été appelé la phase de rétablissement. Cette recherche ne s'intéressera qu'à la phase de réponse couvrant un maximum de trois mois après le désastre, car, au-delà de cette période, on entre dans une dynamique totalement différente laquelle relève plutôt de la logique des projets de développement (Levitt, 1997; Smith et Wenger, 2007). En effet, durant cette phase de rétablissement, il y a normalisation de la situation, les organisations ayant eu le temps de mettre en place des processus qui ne rentrent plus dans le cadre de la gestion de crise. Ce que Leavitt (1997) a appelé l'*After Phase* :

*The After Phase does not start when the out-of course event ceases or disappears, but when the effects of its impact and its consequences are no longer interfering with as-intended functioning of the business process cells. (p. 106)*

### 3.1.3 Une perspective systémique et de réseau

La réponse d'urgence sera vue sous la perspective d'un système formé par un ensemble d'organisations ou d'individus qui interviennent et qui, de ce fait, interagissent puisqu'ils travaillent dans un même endroit et sur une même population touchée par une catastrophe. Ces interactions s'influencent les unes les autres, ce qui contribue à former un système dynamique et complexe (Deschamps et autres, 1996). Dans le domaine spécifique des transferts de ressources, et dans un contexte fréquent de rareté des ressources, les organisations sont en compétition pour les ressources (Cook, 1977; Pfeffer et Salancik, 1977). Cela crée une dynamique particulière au sein du système. Cette dynamique peut conduire à des échanges interorganisationnels de différentes formes, ce qui sera vu un plus loin dans la section 3.2.

Les ONG peuvent être elles-mêmes constituées en réseaux lorsqu'elles sont membres d'un groupe d'ONG (ONG affiliées, portant la même bannière). Ces réseaux peuvent avoir la forme d'une structure formelle ou virtuelle ou être constitués de liens informels entre les organisations. La caractéristique d'un réseau est habituellement qu'il n'y a pas de lien hiérarchique entre les organisations : « *Networks are 'structure of interdependence, involving multiple organizations or parts thereof, where one unit is not merely the formal subordinate of the others in some hierarchical arrangement'* (O'Toole, 1997, p. 45). » (Agranoff et McGuire, 2001, p. 312). En effet, dans le cadre des opérations d'urgence, les diverses ONG sont indépendantes les unes des autres et ne sont habituellement subordonnées à aucune autorité hiérarchique (Seaman, 1999), sauf délégation momentanée de leur pouvoir à une autre organisation. Même l'organisme de coordination de l'ONU (OCHA) n'a aucune autorité sur les ONG. Elles ne rendent des comptes qu'à leurs donateurs. La perspective « réseau » de la réponse d'urgence adoptée pour cette recherche met l'accent sur les échanges interorganisationnels comme liens définissant la structure et le fonctionnement du réseau. Il y a toutefois lieu de noter que si elles deviennent automatiquement une partie du système en tant que participantes aux opérations d'urgence, le fait de rentrer, ou non, dans un réseau particulier relève de leur choix.

### 3.2 Les échanges interorganisationnels vus sous l'angle de l'échange de ressources

À la base de cette recherche se trouve la problématique des échanges au sens large tel que défini par les auteurs, c'est-à-dire toute relation entre deux entités différentes. Utilisant la théorie du contrôle des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), nous considérerons que les échanges interorganisationnels ont pour but de s'assurer le contrôle ou l'acquisition de leurs ressources. Les échanges qui seront considérés ici seront tous les échanges (et seulement les échanges) relatifs aux ressources. Il peut s'agir d'acquisition de ressources ou de transfert de ressources à l'intérieur de l'organisation ou à une autre organisation. Cela peut également concerner des échanges relatifs à la coordination de ressources entre ONG non affiliées, tel que l'échange d'informations sur l'usage des ressources disponibles. Les échanges considérés comprennent donc les transferts de ressources, mais ne s'y limitent pas.

Notre perspective est en lien avec l'aspect économique qui sert de toile de fond aux échanges, même si les ONG ne cherchent pas à faire des profits pécuniaires. En effet, les ONG ont un but humanitaire et le bénéfice attendu est la réalisation de leur mission. Cependant, c'est l'accomplissement de leur mission qui justifiera leur existence ainsi que les dons, et qui ultimement assurera leur financement futur. La vision économique est donc bien présente chez les ONG, lesquelles veulent bien évidemment assurer leur pérennité.

Par ailleurs, le pouvoir est une composante importante des échanges interorganisationnels. « *Power derives from resource dependencies* » (Cook, 1977, p. 66). Plus une organisation est dépendante des ressources détenues par d'autres organisations, moins elle a de pouvoir, en particulier dans la négociation le temps venu d'échanger (ou d'acquérir) des ressources provenant d'autres organisations. En son temps, Benson (1975) avait mis l'accent sur le fait que la concentration du pouvoir et la rareté des ressources influent sur les échanges interorganisationnels.

En résumé, deux éléments influencent fortement notre recherche. D'une part, les acteurs intervenant dans une réponse d'urgence s'engagent dans le réseau d'organisations par des échanges, guidés par leurs intérêts mutuels et leur besoin en ressources dans le but de mieux atteindre leur mission respective. D'autre part, ces échanges sont influencés par la négociation résultant des relations de pouvoir qui existent au sein du réseau d'organisations.

### **3.3 Les ressources échangées : biens tangibles, informations et échanges de personnel**

S'intéressant aux processus de transfert de ressources, il convient de dire que dans le cadre de cette recherche, sur le plan *intraorganisationnel*, seules les ressources sous forme de biens tangibles (biens, services, équipement, argent) et sous forme d'échanges de personnel seront considérées. Ces ressources peuvent être des ressources opérationnelles, c'est-à-dire nécessaires au fonctionnement même de l'ONG ou destinées à être distribuées aux victimes. Sur le plan *interorganisationnel*, nous avons dû intégrer la ressource « information », car elle est au cœur d'un grand nombre de mécanismes de coordination des ressources des organisations.

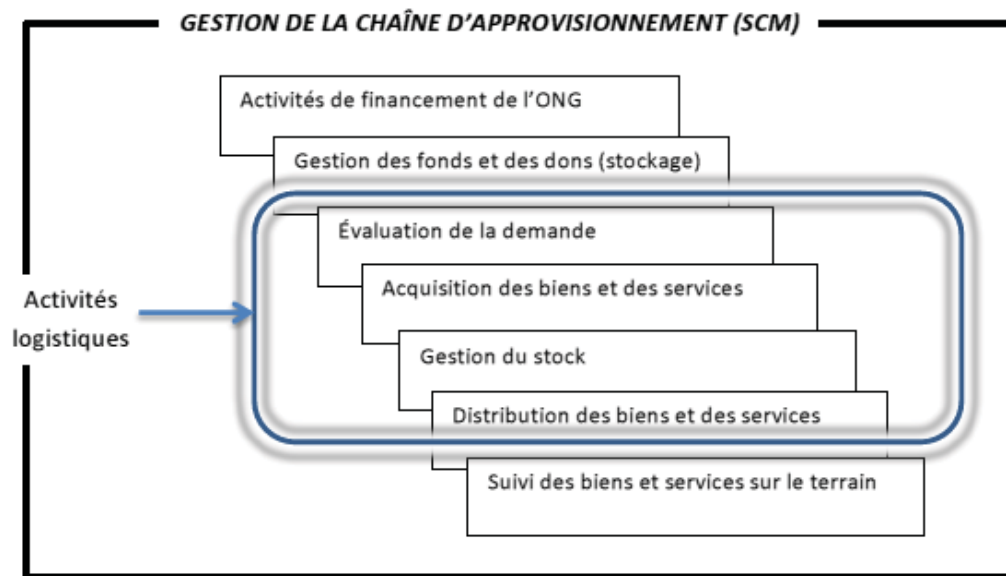
Il est important de noter que, sauf mention explicite particulière, nous utiliserons dans la suite de la description du cadre conceptuel le terme « ressource » de façon générique, sans distinction du type de ressources, qu'il s'agisse de ressources opérationnelles ou de ressources à distribuer aux victimes, et qu'il s'agisse de biens tangibles, d'échanges de personnel ou d'informations.

### **3.4 Les transferts de ressources comme processus constituant la SCM**

Les transferts de ressources dans le domaine des opérations d'urgence recouvrent toutes les étapes par lesquelles passerait un bien depuis l'origine de la ressource (soit le donateur, l'organisme subventionnaire, l'organisme de financement local ou autre) jusqu'à la distribution du bien ou la fourniture du service aux victimes. Il y a de ce fait une suite de



transferts de ressources jusqu'à la destination finale. On peut ainsi modéliser la chaîne d'approvisionnement dans le domaine humanitaire (voir figure II.3.1).



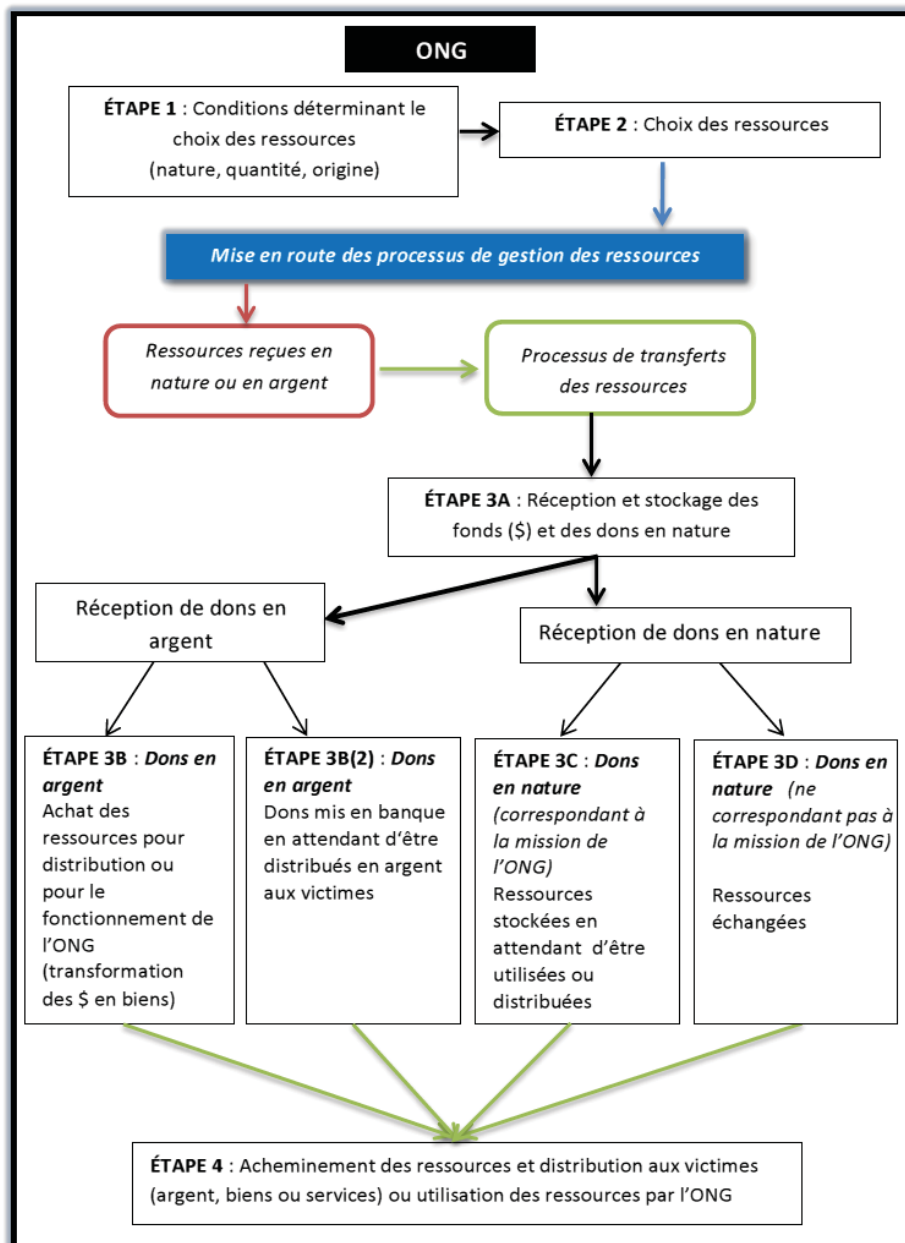
**Figure II.3.1. Étapes de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le domaine de l'aide humanitaire adapté de Maon, Lindgreen et Vanhamme (2009) et de Romano (2003).**

Pour cette recherche, les étapes de la SCM considérées sur le plan des processus *intraorganisationnels* de transfert de ressources sont les activités de financement, la gestion des fonds et des dons, et les activités logistiques telles que décrites dans le modèle de la chaîne d'approvisionnement présenté. Sont exclus de notre analyse des processus intraorganisationnels l'évaluation de la demande, laquelle n'est pas un processus de transfert de ressources comme tel, et le suivi des biens et services qui relève d'une autre problématique qui ne sera pas abordée ici. La SCM est donc la coordination de l'ensemble de ces processus afin d'avoir une gestion efficace des ressources. En soi, la SCM est de la coordination.

Sur le plan *interorganisationnel*, cette recherche élargira la notion de processus relatifs aux ressources. Nous considérons non seulement les processus logistiques tels que décrits plus haut, mais également tous les processus menant à une coordination entre ONG quant aux

ressources. Sont inclus dans notre analyse la mise en commun de ressources, le partage de ressources ou le transfert de ressources entre ONG non affiliées. Seront aussi inclus tous les processus qui pourraient mener à une coordination dans l'usage ou la répartition des ressources ou l'utilisation d'outils communs relatifs à l'utilisation des ressources (par exemple). Les données empiriques qui seront collectées permettront de déterminer la nature et l'étendue de ces processus interorganisationnels en lien avec les ressources.

Les mouvements généraux des ressources au sein des ONG intervenant dans les opérations d'urgence sont illustrés dans la figure II.3.2. Ils se décomposent en plusieurs étapes. Les étapes 1 et 2 sont relatives au choix de la nature et de l'origine des ressources en fonction des conditions environnementales (mission de l'ONG et conditions imposées par l'environnement quant aux ressources à obtenir). L'étape 3 est relative à tous les processus mis en œuvre pour l'obtention des ressources (dons et subventions en argent ou en nature), puis pour l'usage des ressources. L'ONG peut recevoir des dons en argent ou en nature et les stocker (étape 3 A). Si elle reçoit des dons en argent, elle peut 1) utiliser ces fonds pour acquérir les ressources nécessaires et les stocker en attendant de distribuer les biens aux victimes ou de les utiliser pour son propre fonctionnement (étape 3 B), ou 2) garder les fonds en attendant de les distribuer en subsides monétaires aux victimes (étape 3 B[2]). Si l'ONG reçoit des biens en nature, elle peut soit les stocker en attendant de les distribuer (étape 3 C), soit les échanger (étape 3 D). L'étape 4 correspond à l'étape durant laquelle ces ressources sont acheminées puis utilisées sur le terrain. Cette utilisation sur le terrain peut se traduire par une distribution des ressources aux victimes, ou par l'utilisation des ressources par le fonctionnement de l'ONG elle-même.



**Figure II.3.2. Mouvements des ressources au sein des ONG impliquées dans les opérations d'urgence.**

Par ailleurs, les processus de gestion de ressources peuvent être un peu différents selon la phase de réponse, tels qu'illustrés dans les figures II.3.3 (processus en phase prédésastre) et II.3.4 (processus en phase postdésastre).

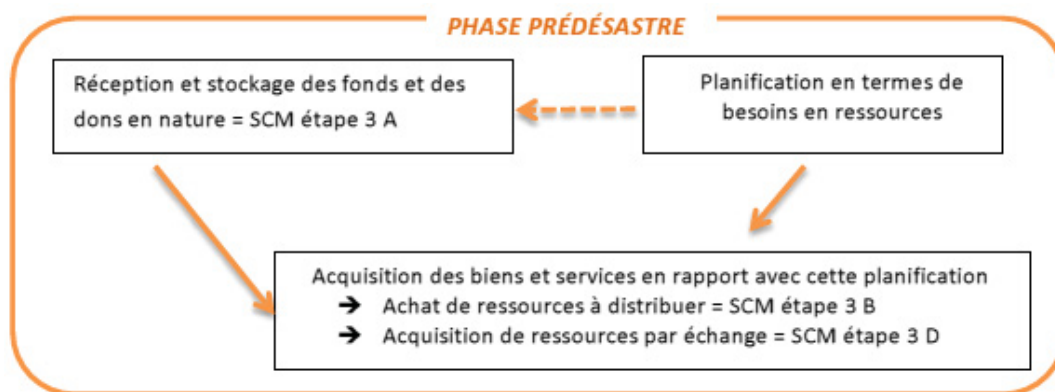


Figure II.3.3. Processus et mouvements de ressources durant la phase prédésastre.

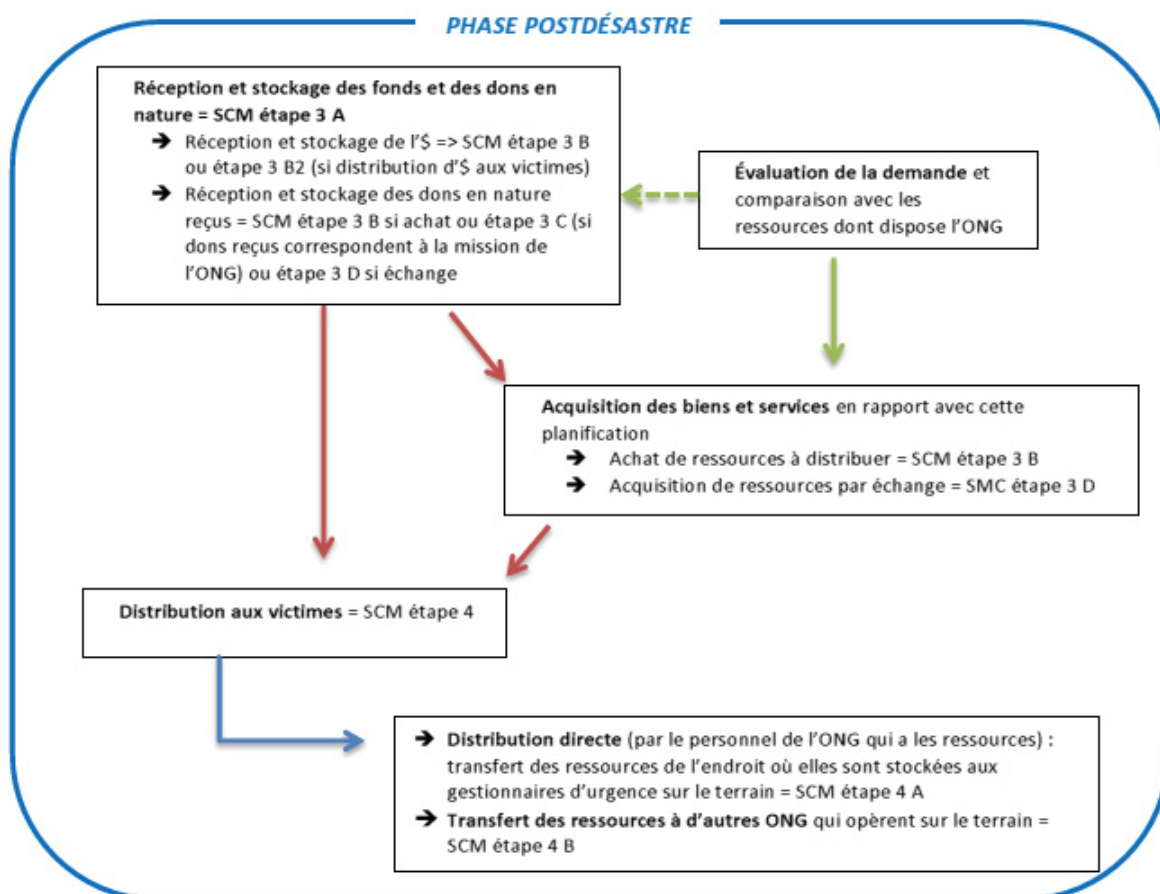


Figure II.3.4. Mouvement des ressources dans la phase suivant immédiatement le désastre.

Les processus de transfert de ressources ainsi dessinés illustrent des processus qui peuvent être verticaux (à l'intérieur de chaque ONG, ou entre l'ONG et ses donateurs ou fournisseurs), mais aussi horizontaux (échanges entre les ONG non affiliées).

### **3.5 Modèle de coordination et niveaux de coordination**

La définition du concept de coordination retenue est la combinaison d'éléments provenant de deux définitions, soit celle de Comfort (2007) et celle de Simon (1947 [1983]) : la coordination serait l'alignement de ses actions sur celles d'autres acteurs et organisations pour achever un but commun (ici, diminuer la souffrance des victimes). Dans les situations les plus simples, la coordination consiste à adopter des procédures définies, et dans les situations les plus complexes, elle implique une certaine dose d'autorité.

Les processus de coordination horizontaux recouvrent les processus de transfert de ressources se faisant entre les organisations ou entre les réseaux d'organisations : il s'agit donc des processus interorganisationnels. Parallèlement, les processus de coordination verticaux recouvrent les transferts de ressources à partir des donateurs jusqu'aux victimes : il s'agit alors des processus intraorganisationnels. Cette recherche s'intéressera à ces deux types de coordination.

Galbraith (1977) propose un modèle fort intéressant de coordination qui peut être adapté aux interactions organisationnelles entre ONG intervenant en situation d'urgence.

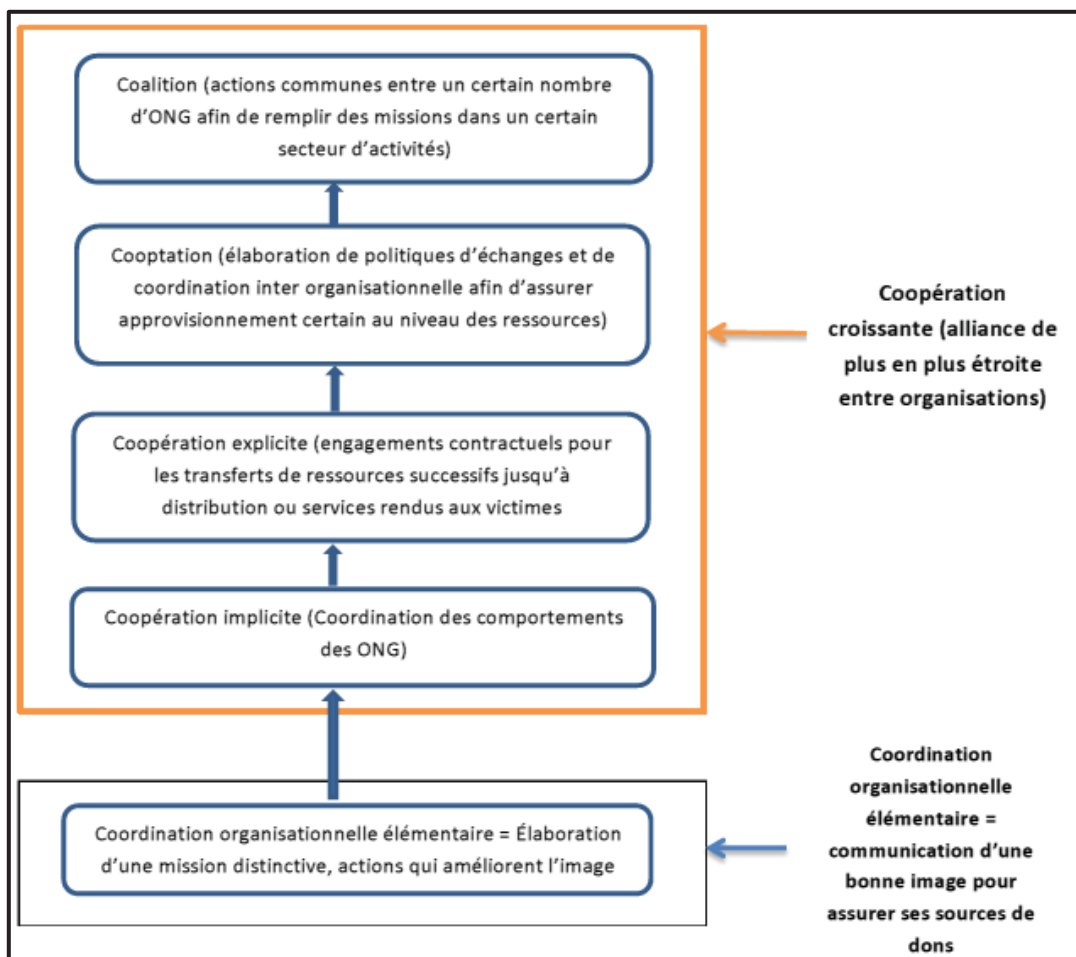
Le premier niveau de coordination serait constitué par les transferts de ressources qui ont lieu entre l'ONG et ses donateurs (ou organismes prêteurs). Il s'agit alors d'un ajustement de l'organisation à son environnement : elle doit travailler et communiquer son image pour assurer ses sources d'approvisionnement (argent, biens, bénévoles, etc.).

Le deuxième niveau de coordination serait celui des transferts de ressources successifs qui ont lieu pour acquérir les ressources nécessaires dans le but de rendre les services ou d'en faire la distribution aux victimes. Cela peut se traduire par la conclusion d'accords contractuels avec des fournisseurs ou d'autres ONG (et éventuellement avec d'autres agences gouvernementales) afin d'assurer son approvisionnement dans le cas d'un désastre. Ce genre de coordination peut être mis en place en phase prédésastre (à la suite d'une planification), et en phase postdésastre, suivant immédiatement le désastre (en particulier si l'ONG manque de ressources).

Le troisième niveau est l'institutionnalisation des échanges sur le plan de l'organisation, c'est-à-dire que la coordination et les échanges interorganisationnels sont prévus, planifiés et intégrés dans le fonctionnement normal de l'ONG par le biais de développement de politiques spécifiques de coopération avec d'autres organisations afin de s'assurer, entre autres, un approvisionnement certain en ressources (d'où une réduction de l'incertitude, ce qui est une forme de contrôle de son environnement).

Le quatrième et dernier niveau de coordination, c'est-à-dire la coalition, se rencontre avec certaines grandes ONGI ayant établi des partenariats, comme la Coalition Humanitaire formée par Care Canada, Oxfam Canada et Oxfam Québec, Save the Children Canada et Plan Canada.

L'adaptation du modèle de Galbraith aux ONG œuvrant en aide d'urgence est représentée dans la figure II.3.5. Cette modélisation de la coordination adaptée de Galbraith fait ressortir l'intérêt de définir à quel niveau de coordination se situe le processus, car selon ce modèle, plus le processus est formalisé, plus le degré de coordination est important (liens de plus en plus forts et coordination interorganisationnelle de plus en plus intense). Or, plus le processus est formalisé, plus le niveau de l'organisation impliqué est élevé, et de ce fait, plus la coordination devrait être intense.



**Figure II.3.5. Modèle de coordination entre ONG intervenant dans les opérations d'urgence (adapté de Galbraith, 1977).**

L'importance du niveau où se fait le processus de coordination a également été soulignée par d'autres chercheurs (Byman, 2001; Jahre et Jensen, 2010) selon qui la coordination ne serait pas vue de la même façon et s'exprimerait différemment en fait d'objectifs et de ressources échangées selon qu'elle est faite au niveau stratégique, tactique ou opérationnel. Le niveau opérationnel a été défini comme prenant des décisions à court terme (*day-to-day*), le niveau tactique prenant des décisions à moyen terme et le niveau stratégique impliquant des décisions à long terme (*longterm, planning level*) (Balcik et autres, 2010), éléments qui se retrouvent indirectement dans la typologie adaptée de Galbraith.

De façon précise, car il s'agit d'un point important au niveau de notre cadre d'analyse, lorsque les échanges se font sur une base *ad hoc*, le niveau opérationnel est en général le seul impliqué, car il s'agit de décisions à prendre immédiatement pour s'adapter à une situation qui se présente. L'établissement d'accords contractuels relève habituellement du niveau tactique, car cela implique une certaine dose d'autorité : conclure un contrat d'approvisionnement, par exemple, n'implique pas le long terme, mais engage tout de même l'organisation durant la période sur laquelle s'étend ce contrat. Illustrant ce fait, les services d'approvisionnement (*procurement*) des ONG sont assurés par des gestionnaires intermédiaires situés au siège social ou dans le bureau pays. Enfin, établir une coalition entre deux ONG implique le long terme. C'est une décision importante qui est prise au niveau stratégique de l'organisation.

Cette recherche utilisera ces notions de niveau opérationnel, tactique et stratégique. Ce point nous amène à préciser quelques points importants qui seront utilisés pour cette recherche, à savoir l'opérationnalisation du concept de niveaux décisionnels et les particularités structurelles des ONG.

### **3.6 Utilisation du concept de niveaux et particularités structurelles des ONG**

Nous avons vu précédemment que la notion de niveau organisationnel est essentielle dans le modèle de Galbraith, car elle fait le lien entre les processus intraorganisationnels utilisés et l'intensité de la coordination interorganisationnelle. C'est pourquoi nous avons retenu l'indicateur du niveau organisationnel, tant pour les processus intraorganisationnels que pour les processus interorganisationnels en lien avec les ressources.

À cet effet, il convient de préciser que dans le cadre de cette recherche, et conformément à Galbraith, le niveau organisationnel considéré est celui qui contrôle le processus, donc le niveau ayant le pouvoir décisionnel sur le processus. Par exemple, un processus d'achat fait au niveau du siège social signifie que c'est ce dernier qui gère le processus. Il prend la décision de l'achat, puis il peut décider de procéder lui-même à l'achat ou de le déléguer.



Mais même s'il le délègue, le niveau reste au siège social dans la mesure où le siège garde le contrôle du processus. De même, les processus de stockage seront considérés comme faits au niveau international si c'est le réseau international qui décide l'envoi de ressources mises dans un de ses entrepôts vers les sièges ou vers le terrain. Par contre, le niveau est celui du siège social si c'est ce dernier qui commande à l'entrepôt central international et qui est à l'origine du déstockage et du transport.

Il faut préciser à ce stade les particularités des ONG sur le plan de la structure organisationnelle.

Tout d'abord, les grosses ONGI comprennent en général un réseau d'ONG que l'on pourrait qualifier de nationales, car chacune de ces ONG « nationales » a un siège social avec une structure juridique dans les pays où elles sont implantées. C'est à partir de ce siège social que chacune d'elles détermine ses programmes. Dans la mesure où différents sièges sociaux utilisent un même « logo » et revendiquent l'appartenance à une même « famille », nous parlerons d'ONG affiliées.

Sur le plan de la structure, toutes les grosses ONGI présentent au maximum quatre niveaux soit

- le niveau du réseau international;
- le niveau des sièges sociaux;
- le niveau des bureaux-pays (appelés aussi pays-programme)
- le terrain.

*Au niveau international*, il peut exister un réseau formel ou informel formant un organisme de coordination pour l'ensemble des affiliés. Ce peut être une structure formelle chapeautant l'ensemble des affiliés et ayant un pouvoir d'établissement des politiques de la famille au complet, voire un certain pouvoir décisionnel selon la catégorisation du désastre faite à la suite d'une évaluation. Toutes les ONGI n'ont pas ce niveau dit « international ». Un processus fait au niveau international est considéré comme étant de niveau stratégique.

Un *siège social* est « le lieu où se trouve concentrée la vie juridique d'une société » (*Grand Robert*<sup>15</sup>). C'est un centre décisionnel principal pour toutes les activités, avec une existence et un statut juridique autonome. Pour les ONG spécifiquement, il est situé au niveau juste en dessous du niveau international de l'organisation (quand il y en a un). Un siège social peut gérer ou superviser un ou plusieurs bureaux-pays qu'il supporte financièrement en tout ou en partie pour les activités normales, selon que le siège est opérationnel ou seulement un support aux programmes (support en matière de financement notamment). Les grosses ONGI ont toutes plusieurs sièges sociaux dans différents pays. Un processus géré au niveau d'un siège social est considéré comme fait à un niveau stratégique, car les sièges ont toute autorité pour prendre les décisions dans les pays où ils ont des programmes. De plus, peu de sièges sociaux sont sous l'autorité formelle du réseau international.

Le *bureau pays* est « le lieu où s'exerce effectivement l'activité technique ou commerciale », ce que le *Grand Robert* appelle également le siège d'exploitation. Pour les ONG spécifiquement, il est défini comme un bureau situé au niveau national, dans un pays où sont implantés un ou plusieurs programmes de l'ONGI. Il est à noter que l'existence de bureaux pays est intimement liée au fait que l'ONG a des programmes de développement dans le pays en question. Le bureau pays peut être autonome, mais il peut aussi être géré par le siège social qui le finance. Dans les deux cas, il demeure sous le contrôle du siège social à qui il doit toujours rendre des comptes. Le bureau pays a en général une existence légale dans le pays où il est situé pour pouvoir opérer. Il a habituellement la vocation d'intervenir uniquement dans le pays où il est. Les processus contrôlés par le bureau pays sont faits au niveau tactique puisque ses actions sont ultimement contrôlées par le siège.

*Le terrain*, quatrième et dernier niveau possible pour l'ONG, est le point de contact entre l'ONG et l'endroit du désastre. Ce n'est pas un niveau de la structure organisationnelle comme tel, mais par contre, il s'agit indéniablement d'un niveau décisionnel. Les processus gérés au niveau du terrain sont faits au niveau opérationnel.

---

<sup>15</sup> Le Grand Robert de la langue française (2001). 2<sup>e</sup> éd. électronique dirigée par Alain Rey.

Il existe donc quatre niveaux décisionnels avec deux niveaux stratégiques différents. En général, le siège social peut décider seul, mais c'est rarement le cas pour le niveau international qui ne peut agir sans l'aval du siège. Dans les faits, pour établir notre cadre de mesure, il a fallu adapter les niveaux aux réalités des ONG. C'est pourquoi nous avons considéré pour l'intraorganisationnel comme pour l'interorganisationnel une structure décisionnelle basée sur trois niveaux, soit le niveau stratégique (constitué par le niveau international et les sièges sociaux), tactique (constitué par les gestionnaires intermédiaires) et opérationnel (niveau du terrain).

Pour les ONG nationales, la structure ne présente pas de niveau international par définition. Toutefois, on peut définir, comme pour les ONGI, trois niveaux. Le niveau stratégique est occupé par le siège social lequel est en même temps le quartier général de l'organisation. Le niveau tactique est constitué par les unités de coordination ou d'intervention régionales qui font le lien entre le siège et le terrain. Enfin, le niveau opérationnel est, comme pour les ONGI, le terrain d'intervention. Nous avons donc pu mettre en parallèle les structures des ONGI et des ONG nationales rencontrées.

Ayant précisé ces éléments par rapport à l'objet de recherche constitué par la coordination, nous allons maintenant passer au cadre d'analyse utilisés pour nos deux objets de recherche, soit l'efficacité organisationnelle en lien avec la capacité opérationnelle et la coordination interorganisationnelle en lien avec son intensité.

### **3.7 Indicateurs de mesure de la capacité opérationnelle et de l'intensité de la coordination interorganisationnelle**

#### **3.7.1 Indicateurs de mesure de la capacité opérationnelle des ONG**

Dans notre cadre théorique, nous avons vu que les processus sont les éléments déterminants de la capacité opérationnelle d'une organisation (Peng, Schroeder et Shah, 2008; Wu, Melnyk et Swink, 2011). La capacité opérationnelle est un sous-ensemble de la capacité

organisationnelle, concept clé sur le plan de l'efficacité de l'ONG puisqu'elle détermine la capacité de l'organisation d'achever sa mission (Linnell, 2003; Kapucu, Healy et Arslan, 2011). La capacité opérationnelle est déterminée par l'ensemble des processus formels et informels, ainsi que des procédures suivies pour remplir la mission de l'organisation (Sobeck et Agius, 2007). L'objet de cette recherche concerne spécifiquement les processus formels ou informels utilisés par les ONG en lien avec leurs ressources.

La mesure de la capacité opérationnelle est essentiellement une mesure de la flexibilité des processus, laquelle peut être évaluée à l'aide de plusieurs indicateurs. Une lecture exhaustive de la littérature scientifique dans ce domaine nous a permis de déterminer que l'ensemble des indicateurs proposés par les auteurs peuvent être regroupés dans quatre catégories, soit 1) *la rapidité* afin d'assurer une réponse rapide aux besoins (Leahy et autres, 2008), indicateur appelé le *delivery flexibility* par Balcik et autres, 2010); 2) *l'adaptabilité* des processus pour pouvoir s'ajuster à l'environnement (Narongsak, de Clercq et Dimov, 2012; Schreyogg et Kliesch-Eberl, 2007); 3) la « *dynamacité* » caractérisée par la rapidité de l'adaptabilité (ajustement rapide) dans le cas d'environnements turbulents ou dynamiques (Eisenhardt et Bourgeois, 1988; Kapucu, Healy et Arslan, 2011; Leahy et autres, 2008; Schreyogg et Kliesch-Eberl, 2007) et enfin 4) la « *spéculativité* » en opposition à la « *réactivité* » (Cattani, Dahan et Schmidt, 2008), correspondant au degré de préparation des ONG aux réponses d'urgence.

Les indicateurs utilisés peuvent être résumés dans le tableau II.3.1.

**Tableau II.3.1. Sommaire des indicateurs utilisés pour l'établissement d'une typologie des ONG basée sur leur capacité opérationnelle en lien avec leur gestion des ressources**

Indicateurs de mesure de la capacité opérationnelle en lien avec les processus de transfert de ressources utilisés par une ONG			
	Objectif	Nom de l'indicateur	Descripteur de l'indicateur
<b>Indicateur 1</b>	Mesure de flexibilité en lien avec la <b>rapidité</b> des processus	<b>Indicateur – Niveau</b>	<i>Nombre de paliers décisionnels</i> utilisés pour gérer les processus de transferts de ressources intraorganisationnels (1, 2 ou 3 paliers)
<b>Indicateurs 2 et 3</b>	Mesures de la flexibilité en lien avec <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'<b>adaptabilité</b> et</li> <li>• la <b>dynamicité</b> des processus</li> </ul>	<b>1) Indicateur – Type de ressources</b>	<i>Types de ressources acquises</i> par l'organisation (opérationnelles – biens, destinées à être distribuées aux victimes ou embauche de ressources humaines)
		<b>2) Indicateur – Type de fournisseurs</b>	<i>Types de fournisseurs</i> de l'organisation (locaux, nationaux ou internationaux)
		<b>3) Indicateur – Type de donateurs</b>	<i>Types de donateurs</i> finançant majoritairement l'organisation (institutionnels ou privés)
<b>Indicateur 4</b>	Mesure de la flexibilité en lien avec la <b>capacité « spéculative »</b> opposée à la <b>capacité « réactive »</b> conférée par les processus	<b>Indicateur – Moment</b>	<i>Moment</i> où est fait le processus (phase pré-désastre ou post-désastre)

Les indicateurs utilisés pour mesurer la capacité opérationnelle des ONG peuvent être décrits comme suit.

***Indicateur 1 : Mesure de la flexibilité en lien avec la rapidité des processus***

La rapidité caractérisée par les processus a été mesurée par l'indicateur des niveaux où sont gérés les processus de transferts de ressources. Cela repose sur le postulat selon lequel plus il y a de niveaux décisionnels impliqués dans un processus, plus le processus est lent. Ainsi un processus ne faisant intervenir qu'un seul palier décisionnel est logiquement plus rapide qu'un processus faisant intervenir deux, voire trois, paliers décisionnels. Cet indicateur a été appelé « indicateur – Niveaux ».

***Indicateurs 2 et 3 : Mesures de la flexibilité en lien avec l'adaptabilité et la dynamité des processus***

Ces deux mesures ont été opérationnalisées à l'aide de trois indicateurs, soit le type de ressources acquises, le type de fournisseurs choisis et le type de donateurs de l'ONG.

*Le type de ressources* consiste à voir quelles ressources l'ONG acquiert et si ces types de ressources lui permettent une adaptabilité par rapport à un changement en nature ou en volume des opérations. Cette recherche va donc explorer si l'ONG acquiert des ressources opérationnelles, des ressources destinées à être distribuées aux victimes ou enfin procède à l'embauche de main-d'œuvre en cas de besoin accru. Ces trois possibilités ne sont pas mutuellement exclusives. Cet indicateur sera nommé « indicateur – Type de ressources ».

*Le type de fournisseurs* consiste à voir si les fournisseurs choisis par l'ONG lui permettent 1) une adaptabilité à l'environnement, c'est-à-dire d'avoir des sources lui assurant d'obtenir des ressources adaptées aux besoins et au terrain et 2) une dynamique, c'est-à-dire d'ajuster rapidement les ressources obtenues aux besoins dans le cadre d'un environnement turbulent et dynamique. Cette recherche explore donc si l'ONG a recours à des fournisseurs locaux/nationaux (ces deux catégories étant assimilées), ce qui lui permettrait une adaptabilité et une dynamique maximum et quasi instantanée, ou si elle a plus volontiers recours à des fournisseurs internationaux (adaptabilité et dynamique minimum vu les délais importants pour les commandes et pour la livraison). La dernière possibilité étant que l'ONG a recours à des fournisseurs locaux/nationaux et internationaux, solution intermédiaire permettant une certaine adaptabilité et une certaine dynamique, mais dans un degré moindre que le recours systématique aux fournisseurs locaux/nationaux les plus proches. Il y a lieu d'insister sur le fait que nous allons explorer les processus *privilégiés* par l'ONG et non ceux qu'elle est parfois contrainte d'adopter si l'environnement ne lui permet pas d'utiliser ceux qu'elle privilégie. Cet indicateur est nommé « indicateur – Type de fournisseurs ».

*Le type de donateurs* consiste à voir si l'ONG est financée en majorité par des bailleurs institutionnels ou par des bailleurs privés. Cette recherche explore si ces bailleurs peuvent influencer sur les processus et en particulier sur leur rapidité et leur dynamique. Il faut souligner que le type de donateurs peut aussi influencer sur l'indicateur 4, à savoir la capacité « spéculative » vue ci-après. Cet indicateur, appelé « indicateur – Type de donateurs »,

pourra prendre deux valeurs, soit bailleurs institutionnels majoritaires ou donateurs privés majoritaires.

***Indicateur 4 : Mesure de la flexibilité en lien avec la capacité « spéculative »***

Cette mesure est opérationnalisée par l'indicateur relatif au moment où sont faits les processus, à savoir en phase de préparation (prédésastre) ou en phase de réponse (postdésastre). Une ONG qui fait ses processus uniquement en phase prédésastre montre qu'elle est bien préparée puisqu'elle n'a pas besoin de faire de processus de transferts de ressources durant la phase de réponse. Elle a de ce fait une capacité « spéculative » maximum. À l'opposé, une ONG faisant ses processus uniquement en phase postdésastre n'a qu'une capacité réactive. Sa capacité opérationnelle est donc moindre. Il existe une position intermédiaire, à savoir l'ONG qui fait ses processus en phase de préparation et en phase de réponse. Cet indicateur est appelé « indicateur – Moment ».

Nous allons maintenant décrire les indicateurs utilisés pour répondre à la deuxième question de recherche.

**3.7.2 Indicateurs de mesure de l'intensité de la coordination interorganisationnelle**

Notre deuxième question de recherche a pour objectif : 1) d'identifier les processus en lien avec les ressources utilisés entre les ONG non affiliées (donc interorganisationnels), 2) de mesurer l'intensité de la coordination interorganisationnelle qui les caractérise et enfin 3) d'établir une typologie des ONG en fonction de l'intensité de leur coordination interorganisationnelle.

L'intensité de la coordination caractérisée par les processus interorganisationnels sera mesurée en utilisant la définition de l'intensité de la coordination établie dans notre cadre théorique, à savoir la force du lien caractérisée par les processus. Deux des indicateurs qui ont été retenus découlent directement du modèle de coordination de Galbraith (1977), à

savoir le niveau de l'organisation ayant le contrôle du processus (Indicateur 1 appelé *indicateur – Niveau*) et le degré de formalisation de l'accord entre les deux ONG en relation (indicateur 3 appelé *indicateur – Formalisation*). Le dernier indicateur est l'imposition de standards par l'une ou l'autre des ONG en relation pour les ressources découlant du modèle de Cook (1977) (indicateur 2 appelé *indicateur – Imposition de standards*).

Le sommaire des indicateurs est donné dans le tableau II.3.2.

**Tableau II.3.2. Sommaire des indicateurs utilisés pour mesurer l'intensité de la coordination en lien avec les processus de transfert de ressources interorganisationnels utilisés par les ONG**

Indicateurs de mesure de l'intensité de la coordination des processus interorganisationnels en lien avec les ressources utilisés par une ONG			
	Objectif	Nom de l'indicateur	Descripteur de l'indicateur
<b>Indicateur 1</b>	Mesure de l'intensité de la coordination par le <b>niveau de l'organisation</b> qui contrôle le processus	<b>Indicateur – Niveau</b>	<i>Niveau de l'organisation</i> qui contrôle le processus lié aux ressources (stratégique, tactique ou opérationnel)
<b>Indicateur 2</b>	Mesure de l'intensité de la coordination par <b>l'imposition de standards sur les processus</b> par une ONG sur l'autre ONG avec qui elle est en relation pour les ressources	<b>Indicateur – Imposition de standards</b>	<i>Imposition de standards</i> par une ONG sur l'autre ONG avec qui elle est en relation d'échange de ressources
<b>Indicateur 3</b>	Mesure de l'intensité de la coordination par <b>la formalisation du processus</b> lié aux ressources	<b>Indicateur – Formalisation</b>	<i>Base</i> sur laquelle est fait le processus ( <i>ad hoc</i> , contractuelle ou alliance stratégique)

Nous allons voir en détail chacun de ces indicateurs.

### ***Indicateurs 1 et 3 : Niveau(x) de l'organisation contrôlant le processus et formalisation du processus***

Les indicateurs 1 et 3 sont très fortement reliés et découlent directement du modèle de Galbraith. En effet, selon Galbraith (1977), la coordination est beaucoup plus intense quand il y a une alliance stratégique (qu'il appelle coalition) entre deux organisations que lorsqu'elles concluent un accord limité pour échanger des biens, des services et des informations sur une certaine période (conclusion d'un contrat à la suite de négociations et



de communications). De même, un accord contractuel témoigne d'une coordination plus intense qu'un simple ajustement de l'ONG à son environnement, ce dernier pouvant être qualifié de comportement ad hoc sans aucun degré de formalisation.

Selon la distinction faite par Balcik et autres (2010), les alliances (ou coalitions) relèvent du niveau stratégique de l'organisation, car elles impliquent des décisions à long terme. Les accords contractuels relèvent du niveau tactique de l'organisation puisqu'ils impliquent des décisions à moyen terme alors que tous les autres modes d'ajustement relèvent du niveau opérationnel de l'organisation puisqu'ils impliquent des décisions au jour le jour.

Le niveau de l'organisation (indicateur 1 soit l'indicateur – Niveau) et le degré de formalisation de l'accord (indicateur 2 ou l'indicateur – Formalisation) donnent donc une mesure de l'intensité de la coordination interorganisationnelle relativement aux processus en lien avec les ressources. Ainsi, plus le niveau organisationnel qui contrôle le processus sera élevé et plus l'intensité de la coordination interorganisationnelle sera forte. De même, plus le processus interorganisationnel aura une formalisation importante et plus l'intensité sera forte.

### ***Indicateur 2 : Imposition de standards sur les processus d'une ONG à une autre***

L'indicateur 2 découle de la théorie des échanges interorganisationnels de Cook (1977) selon laquelle il peut s'exercer une relation de domination d'une ONG à une autre lors des échanges que ces deux ONG peuvent avoir. Une ONG dominante (ou se percevant comme telle) dans le réseau d'échanges peut (et les résultats nous montreront qu'elle le fait) imposer des standards sur les processus qu'elle va réaliser avec une autre ONG. Cette imposition de standards va donc tendre à harmoniser les processus et de ce fait, renforcer l'intensité de la coordination entre les ONG en relation.

Le prochain chapitre présente la méthodologie qui a été employée dans le cadre de cette recherche.



## CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE

---

Dans ce chapitre, nous allons commencer par rappeler nos questions de recherche (section 4.1), puis décrire notre position ontologique et épistémologique (section 4.2) pour enfin détailler notre démarche méthodologique (section 4.3).

### 4.1 Rappel des questions de recherche

Notre question générale de recherche est la suivante : quelles typologies des ONG d'urgence peut-on établir en fonction de leurs processus intra et interorganisationnels de gestion des ressources?

Cette question générale se décompose en trois questions :

1. Existe-t-il des différences entre les ONG d'urgence relativement aux processus *intraorganisationnels* de gestion des ressources nous permettant d'élaborer une typologie?

1.1 : *Quels sont les processus de transfert de ressources utilisés à l'intraorganisationnel par les ONG intervenant dans les opérations d'urgence?*

1.2 : *Peut-on mesurer la capacité opérationnelle des ONG en fonction des processus intraorganisationnels de transfert de ressources qu'elles utilisent?*

1.3 : *Quelles similitudes ou différences entre les processus intraorganisationnels permettent de regrouper ou de distinguer les ONG d'urgence au chapitre de leur capacité opérationnelle?*

2. Existe-t-il des différences entre les ONG d'urgence relativement aux processus *interorganisationnels* de gestion des ressources nous permettant d'élaborer une typologie?

2.1 : *Quels sont les processus interorganisationnels en lien avec les ressources adoptés par les ONG intervenant dans les opérations d'urgence?*

2.2 : *Peut-on mesurer l'intensité de la coordination interorganisationnelle des ONG en fonction des processus interorganisationnels qu'elles utilisent en lien avec les ressources?*

2.3 : *Quelles similitudes et différences permettent de regrouper ou de distinguer les ONG d'urgence au chapitre de l'intensité de leur coordination interorganisationnelle?*

Voyons maintenant le positionnement ontologique et épistémologique que nous avons adopté dans le cadre de cette thèse.

## **4.2 Positionnement ontologique et épistémologique**

Nous avons repris à notre compte une philosophie moderniste avec une ontologie relevant du réalisme critique, tel que théorisé en 1920 par Drake, Lovejoy, Pratt ou Santayana (cités dans l'*Encyclopédie de la Philosophie*, 2002), et selon lesquels « la connaissance est [...] un processus de médiation » qui consiste à « conférer une essence au donné de perception » :

les choses ont une existence dans l'espace et dans le temps, alors que les essences sont de pures non-existences dont on a l'intuition conjointement à la présentation des choses ou des états mentaux. Il y a connaissance vraie lorsqu'une essence est correctement attribuée à un existant dans l'espace et le temps. (*Encyclopédie de la Philosophie*, 2002, p. 1394).

En d'autres termes, « *Observability may make us more confident about what we think exists, but existence itself is not dependant on it.* » (Sayer, 2000, p. 12) et les actions présupposent qu'il y a un ensemble de structures qui préexistent, incluant les sens partagés (Ibid., p. 18).

Cette position vis-à-vis de ce que nous avons observé fait ressortir l'importance des interprétations, notamment le fait que la nature de l'élément observé est cruciale et beaucoup plus importante que le nombre de fois où un même élément était rencontré :

*What causes something to happen has nothing to do with the number of times we have observed it happening. Explanation depends instead on identifying causal mechanisms and how they work, and discovering if they have been activated and under what conditions. (Sayer, 2000, p. 14)*

Cela nous a également conduite vers une position épistémologique qualifiée de « postpositiviste » (Creswell, 2009) à savoir qu'elle est basée sur une « *deterministic philosophy in which causes probably determine effects or outcomes* » (p. 7). En effet, nous nous attachons à explorer et expliquer le phénomène de coordination des ressources, l'idée sous-jacente étant que les processus relatifs aux ressources déterminent la coordination dans et entre les organisations. Le choix de certains processus par une organisation aura donc un effet sur la plus ou moins bonne coordination des ressources, rendant ainsi les organisations et la réponse d'urgence dans son ensemble plus ou moins efficaces. Dans un souci de bien comprendre ce phénomène complexe, nous l'avons « segmenté », en ne prenant en compte que les processus liés aux ressources. Cette approche a été illustrée ainsi :

*To enhance the operational effectiveness of the emergency management as a whole, we need to segment the management process into meaningful elements and factors in order to facilitate the whole management activity step by step. Besides, it is really of great importance to figure out the elements or factors that impact on the emergency response. (Zhou, Huang et Chang, 2011, p. 243)*

Au sein des quatre dimensions de ce monde postpositiviste décrit par Creswell (2009, p. 6), à savoir 1) la détermination, 2) le réductionnisme, 3) l'observation empirique et la mesure et 4) la vérification de théorie, cette recherche se situe au niveau de l'observation empirique et de la mesure du phénomène, car les processus utilisés spécifiquement par les ONG n'ont pas encore fait l'objet d'études approfondies dans leurs modalités. Creswell (2009) souligne l'aspect réductionniste que cette approche peut avoir : « *the intent is to reduce the ideas into a small, discrete set of ideas to test, such as the variables that comprise hypotheses and research questions.* » (p. 7) Consciente de cet aspect réducteur, il nous semble cependant que les organisations sont des entités qui ont un fonctionnement propre qui se doit d'être étudié, compris et expliqué. L'étude des processus organisationnels devrait

permettre d'expliquer la coordination intra et interorganisationnelle entre des entités qui sont très différentes pour des raisons endogènes (choix propres à chaque organisation) et exogènes (contraintes environnementales). Ce qui peut être résumé ainsi :

Les organisations sont des entités objectives et réelles qui fonctionnent dans un monde réel. Lorsqu'elles sont bien gérées et organisées, ce sont des systèmes de décision et d'action dirigés par des normes de rationalité, d'efficacité et d'efficacité au regard de critères prédéfinis. (Hatch et Cunliffe, 2009, p. 36)

Notre position ontologique et épistémologique explique notre choix d'une approche méthodologique qui nous permet à la fois d'observer et de mesurer le phénomène puisque nous voulons non seulement identifier les processus organisationnels, mais aussi les mesurer afin de dégager une typologie : « *Data, evidence, and rational considerations shape knowledge. In practice, the researcher collects information on instruments based on measures completed by the participants or by observations recorded by the researcher.* » (Creswell, 2009, p. 7), d'où l'utilisation envisageable de méthodes qualitatives ou quantitatives (Sayer, 2000, p. 22). Toutefois, dans notre cas, étant donné la partie exploratoire que comporte notre recherche, une approche quantitative seule pouvait difficilement se concevoir. De plus, étant donné notre besoin de mesurer, une approche qualitative seule ne pouvait pas non plus être utilisée. Cela nous a amenée à envisager une démarche méthodologique mixant les deux approches.

#### **4.3 Démarche méthodologique**

Notre démarche méthodologique va être décrite comme suit. Nous expliquerons d'abord notre stratégie de recherche (sous-section 4.3.1), puis notre stratégie d'échantillonnage (sous-section 4.3.2). Nous détaillerons ensuite notre stratégie de collecte de données (sous-section 4.3.3) puis nous expliquerons comment nous avons analysé nos données (sous-section 4.3.4). Enfin, nous décrirons en détail les caractéristiques des ONG retenues pour faire partie de notre échantillon (sous-section 4.3.5).

#### 4.3.1 Stratégie de recherche

Les stratégies qualitatives sont nombreuses et ont été largement développées par plusieurs auteurs. La stratégie retenue pour cette recherche est l'étude de cas.

L'approche adoptée est celle d'étude de cas multiples au sens donné par Yin (2004) et par Creswell (2009), à savoir « *a strategy of inquiry in which the researcher explores in depth a program, event, activity, processes, or one or more individuals.* » (Creswell, 2009, p. 13).

Les cas que nous avons retenus sont les ONG et nous avons pour objectif d'explorer en profondeur les processus utilisés par ces organisations. L'approche est aussi comparative afin de voir si les ONG présentent des similitudes et des différences au niveau de leurs processus. Bien qu'habituellement utilisée pour les études quantitatives (Stake, 2005, Creswell, 2007), l'approche comparative a été adoptée, car elle permet d'identifier spécifiquement les différences entre les processus utilisés par les différentes ONG sélectionnées, et de voir si ces différences sont reflétées par une capacité opérationnelle et une intensité de coordination interorganisationnelle plus ou moins grande de ces ONG.

Bien que n'ayant pas collecté de données quantitatives comme telles, nous avons transformé les données qualitatives obtenues en données numériques dans le but de pouvoir mesurer le phénomène à l'étude, à savoir d'une part, la capacité opérationnelle de chaque ONG liée à ses processus intraorganisationnels de transfert de ressources et d'autre part, l'intensité de la coordination interorganisationnelle. Cela nous a conduit à adopter une stratégie mixte.

Selon Creswell (2014), « *it can be seen as a new methodology originating around the late 1980s and early 1990s based on work from individuals in diverse fields [...]*. (p. 217). Cette stratégie dite mixte a été développée au cours des années. Elle a d'abord été utilisée pour la triangulation de diverses sources de données (Jick, 1979, cité dans Creswell, 2009, p. 12), mais les chercheurs en sont peu à peu arrivés à l'idée d'intégrer ou de connecter des données quantitatives et qualitatives (Creswell, 2009, p. 14).

Pour cette approche, laquelle n'est réellement reconnue que depuis quelques années, Creswell (2009, p. 14) identifie trois sortes de stratégies mixtes, soit les « méthodes mixtes séquentielles », les « méthodes mixtes concurrentes » et les « méthodes mixtes transformatives ». Essentiellement, une méthode mixte séquentielle alterne les phases de collectes de données qualitatives et quantitatives, mais les séquences peuvent varier (Creswell et Plano Clark, 2007; Morgan, 1998; Morse, 1991). Une méthode mixte concurrente conduit à faire la collecte simultanée de données qualitatives et quantitatives, suivie par la comparaison des deux bases de données pour voir s'il y a des convergences, des différences ou une combinaison des deux. (Creswell, 2009, p. 213). Enfin, une méthode mixte transformative consiste à collecter un type de données et à le transformer en l'autre type de données (données qualitatives transformées en quantitatives ou l'inverse) (Creswell, 2009, p. 209). Cette méthode, également appelée « devis mixte complètement intégré » (Teddle et Tashakkori, 2009, cités dans Briand et Larivière, 2014, p. 633) est celle que nous avons utilisée.

La méthode mixte transformative ainsi adoptée nous a permis dans un premier temps de collecter des données de type qualitatif sur le phénomène des processus de transfert de ressources et sur les deux dimensions de la coordination des ressources (intra et interorganisationnelle). Les données verbales (par le biais d'entrevues) et écrites (documentation interne et publique), analysées grâce à un logiciel de codage NVivo, ont permis une identification et une compréhension en profondeur des processus, tant intra qu'interorganisationnels.

Une fois les données qualitatives recueillies et analysées, nous les avons transformées en données quantitatives en vue de remplir notre objectif de mesure de la capacité opérationnelle et de l'intensité de la coordination interorganisationnelle des ONG. À ce stade, il est important de mentionner que, conformément à ce que décrit Creswell (2009, p. 208), cette transformation s'est faite en s'appuyant sur notre cadre théorique, et les pondérations données dépendent des deux principales théories retenues dans notre cadre



conceptuel, à savoir la théorie relative à la capacité opérationnelle et son corollaire, la flexibilité organisationnelle, et la théorie de la coordination de Galbraith.

Nous allons maintenant décrire notre stratégie d'échantillonnage.

#### ***4.3.2 Stratégie d'échantillonnage***

##### *Choix des ONG*

Notre objectif de recherche étant dans un premier temps d'identifier tous les processus utilisés par les diverses ONG pour la gestion de leurs ressources, tant intra qu'interorganisationnels, il importait de rencontrer d'une part, le plus d'ONG possible, et d'autre part des ONG différentes, partant de l'hypothèse que des ONG différentes devraient avoir des processus différents, selon la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsh, 1967; Mintzberg, 2003). Notre objectif étant essentiellement exploratoire, notre modalité d'échantillonnage est non probabiliste, par choix raisonné (Pires, 1997, p. 117), avec un échantillon par contraste basé sur un critère de diversification externe : « [la diversification externe, appelée aussi contraste] s'applique lorsque la finalité théorique est de [...] contraster un large éventail de cas variés. » (Pires, 1997, p. 155). Nous avons identifié a priori un critère essentiel de différence, soit la taille de l'ONG selon son budget annuel, à l'instar de certains auteurs (Beamon et Balciik, 2008; Tatham et Pettit, 2010), et avons défini trois catégories d'ONG, soit les petites ONG dont le budget annuel est entre 0 et 10 millions de \$, les ONG moyennes avec un budget annuel entre 10 et 100 millions de \$, et les grandes ONG avec un budget annuel supérieur à 100 millions de \$. En effet, selon la théorie de la contingence structurelle, de grandes différences de taille devraient conduire à l'adoption de processus très différents. De plus, si cela devait nous assurer une diversité des organisations, en pratique, cela n'avait pas d'incidence sur l'interprétation des données ni sur l'établissement des deux typologies puisque celles-ci ne sont pas basées sur la taille de l'ONG. Nous avons également intégré dans nos critères de choix des ONG d'autres éléments distinctifs additionnels soit l'origine, l'âge et la structure (centralisée/décentralisée). En effet, notre but n'était pas d'avoir un échantillon parfaitement représentatif de l'ensemble de la population des ONG, mais plutôt d'obtenir

l'échantillon le plus large possible, c'est-à-dire constitué d'ONG les plus diverses possible, afin d'identifier le plus de processus différents possibles, selon l'hypothèse de Mintzberg (2003) en vertu de laquelle différents types d'organisations (ici les ONG) choisiraient différents ensembles de processus. Notre approche par études de cas multiple est d'ailleurs tout à fait conforme à notre stratégie d'échantillonnage, car selon Stake (1995) : « *The choice [of cases] is made, ensuring variety but not necessarily representativeness, [...]. Here, too, the primary criterion is opportunity to learn.* » (p. 452). Ainsi que le dit Pires (1997, p. 159), cette stratégie permet une généralisation non par saturation, mais par comparaison, car « ce sont les différences entre les groupes qui viennent renforcer la pertinence de la description proposée pour chaque groupe. »

Toutefois, un critère de choix essentiel était que l'ONG, pour faire partie de l'échantillon, devait intervenir directement dans les opérations d'urgence. En d'autres termes, les ONG n'intervenant pas sur le terrain et agissant exclusivement comme canal de transmission des ressources entre des donateurs et d'autres organisations ou ONG étaient exclues de notre échantillon. Cela limitait donc les ONG de notre échantillon aux ONG d'urgence pure et à celles ayant un axe stratégique mixte d'urgence et de développement et agissant directement sur le terrain.

Les ONG sont des organisations difficiles d'accès, d'autant plus quand le sujet abordé est relatif aux ressources, car il s'agit d'un sujet extrêmement sensible. Toutefois, disposant de contacts personnels, nous avons été recommandée à plusieurs grandes ONGI que nous avons ciblées et ayant un siège au Canada. Nous avons également été en mesure de rencontrer des gestionnaires d'ONGI d'autres coins du globe par téléphone ou par Skype.

La difficulté s'est encore accrue quand nous avons voulu rencontrer des ONG plus petites, locales ou nationales œuvrant en urgence, car le Canada n'est pas un pays sujet aux désastres qui justifie la présence d'ONG locales d'urgence. Il fallait donc trouver un pays qui soit l'objet de désastres récurrents, et qui de ce fait, a un réseau d'ONG locales œuvrant en urgence. Parallèlement, nous avons exclu les pays n'ayant pas ou plus de structures étatiques et où, de ce fait l'État ne joue pas le rôle qu'il doit jouer, conduisant ainsi les

ONG à se substituer à l'État, ce qui complexifie encore la problématique. Nous avons exclu les pays en guerre et les pays en voie de développement pour les mêmes raisons.

Un pays remplissait les conditions souhaitées : le Chili. En effet, le Chili est un pays ayant un État coordonnateur, avec des infrastructures et des structures étatiques solides. Situé sur une des plaques tectoniques les plus actives au monde faisant partie de la ceinture de feu (la plaque de Nazca à 10 km des côtes), il est sujet à des tremblements de terre, éruptions volcaniques et tsunamis à répétition. En 2010, un tel événement s'est produit : un séisme d'une magnitude de 9,2, suivi d'un tsunami, a dévasté 650 km de côtes, détruisant plusieurs grandes villes en quasi-totalité et mettant à la rue près de deux millions de personnes, affectant ainsi 18 % du PIB chilien. Une réponse d'urgence internationale, parallèle à une réponse d'urgence nationale, organisée par l'État chilien et les ONG nationales et locales, fut organisée. Cela nous fournissait un contexte répondant à nos critères d'échantillonnage et un terrain parfaitement adapté à l'étude de notre objet de recherche. Nous nous sommes donc rendue au Chili afin de rencontrer des ONG chiliennes intervenues en 2010, en parallèle ou en collaboration avec des ONGI afin d'étudier leurs processus.

Au total, 65 entrevues en profondeur ont été conduites. De ce nombre, 47 entrevues ont été conduites auprès de 18 ONG et organisations œuvrant dans les réponses d'urgence. Parmi ces ONG, nous avons dû écarter cinq ONG. Trois ONG ont été retirées de l'échantillon pour deux raisons : nous n'avons pas pu rencontrer plus d'un gestionnaire et la documentation disponible était insuffisante pour appuyer ce que nous avait dit le répondant. Il était donc impossible de s'assurer de la fiabilité des données. Deux autres ONG ont dû être écartées parce qu'elles n'interviennent pas directement dans les opérations d'urgence. Notre échantillon final comprend donc 13 ONG dont les caractéristiques sont reproduites dans le tableau II.4.1 dans la section 4.3.5.

Des 65 entrevues, 18 ont été conduites auprès de personnes nous permettant de comprendre le contexte de la réponse d'urgence. Sur le plan international, nous avons rencontré un coordinateur de l'ONU basé à Genève, un gestionnaire de la Sécurité publique de Valparaíso, un coordinateur d'un réseau d'ONG chiliennes travaillant dans l'urgence, mais surtout dans le plaidoyer, deux gestionnaires de l'ACDI et un du ministère des Affaires

étrangères du Canada. Du côté Chilien, nous avons rencontré plusieurs adjoints à l'Alcalde (ou maire) de deux des villes rasées par le tsunami (Talca et Talcahuano), deux représentants de deux *Juntas de Vecinos* (ou associations de voisinage, organisations informelles que nous n'avons pu classer dans les ONG, et ce même si elles ont activement participé aux réponses d'urgence de leur ville au niveau des ressources), deux représentants de deux *Syndicates des Pescadores* (Syndicats de Pêcheurs, organisations aussi très actives durant l'urgence, mais écartées, car non classées dans les ONG) et enfin un responsable de l'agence gouvernementale chilienne ONEMI (*Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior*), équivalente de la FEMA aux États-Unis.

#### *Choix des répondants*

Parmi les treize ONG sélectionnées pour notre échantillon, les répondants étaient choisis exclusivement sur deux critères : en premier lieu, ils devaient travailler ou avoir travaillé récemment pour une ONG. En deuxième lieu, leurs fonctions devaient les amener soit à gérer les ressources, soit à prendre les décisions au niveau des ressources, soit à connaître les processus relatifs aux ressources utilisés par leur organisation. Nous avons ainsi rencontré cinq logisticiens de six ONGI (il n'y a pas de logisticien dans les petites ONG et la fonction est assurée le plus souvent par le directeur de l'ONG, ce qui témoigne à quel point les ressources sont un domaine sensible); nous avons également eu vingt entrevues avec des gestionnaires au niveau des sièges ou des bureaux pays et huit entrevues avec des gestionnaires de terrain.

Comme il s'agit de professionnels choisis pour leur expertise professionnelle, leurs caractéristiques sociodémographiques importaient peu.

Pour qu'une ONG soit conservée dans l'échantillon, le nombre minimum d'entrevues devait être de deux, ou bien nous devions disposer de documents suffisants pour pouvoir nous assurer de la fiabilité des données. De fait, dans toutes les grandes ONGI, nous avons eu entre trois et cinq entrevues, nous assurant ainsi du respect du principe de saturation. Pour les petites ONG, cela a été beaucoup plus difficile d'obtenir plus d'une entrevue, car les gestionnaires des petites ONG sont peu nombreux et prennent en charge de nombreuses

tâches. Par contre, ils touchent à tous les domaines de gestion et ils sont tous très au fait des processus de gestion des ressources. Le fait pour ces petites ONG de croiser diverses sources de données nous a permis également d'atteindre un certain niveau de saturation.

#### ***4.3.3 Stratégie de collecte des données***

Les données ayant été collectées sont de deux types, soit des données verbales, obtenues grâce à des entrevues en profondeur, et des données écrites issues de la documentation interne nous ayant été remise par l'ONG et de la documentation publique (brochures, sites Web, articles promotionnels).

Une première grille d'entrevue a été élaborée en fonction des indicateurs décrits dans notre cadre conceptuel puis testée lors de deux entrevues exploratoires d'environ 120 minutes. L'objectif était de bien comprendre le contexte, de voir si des éléments importants (thèmes) avaient été omis au niveau des questions de recherche et enfin de juger de l'adéquation des questions en regard de nos objectifs de recherche et de leur perception par les répondants. À la suite de ces deux entrevues exploratoires, la grille a été légèrement modifiée. Une fois cette première étape franchie, la deuxième étape a été la conduite d'entrevues semi-dirigées en utilisant la grille comme guide. Cette grille comprend des questions ouvertes et des questions dirigées vers des domaines précis (exemple : les diverses étapes de la logistique), la dernière partie laissant le répondant libre d'ajouter tous les éléments qu'il estimait intéressants et qui n'avaient pas encore été abordés (voir grille d'analyse à l'annexe 1). Il est important de noter que cette grille d'entrevue apparaît comme très directive, mais dans les faits, les entrevues se sont déroulées au rythme du répondant et dans l'ordre choisi par lui. La grille n'a servi qu'à s'assurer que tous les sujets soient couverts. Si les questions étaient dirigées, les réponses ne l'étaient pas. Il y a lieu de souligner également que tous nos répondants étaient des professionnels de l'urgence et que seuls les gestionnaires appelés à gérer, à prendre des décisions ou connaissant en profondeur les processus en regard des mouvements de ressources, étaient retenus pour une entrevue. Lorsqu'ils étaient sollicités pour un entretien, les questions de recherche leur étaient précisées ainsi que les divers

thèmes que nous allions aborder. Lors de l’entrevue, ils faisaient alors appel à leur expertise pour parler de tous les aspects relatifs aux ressources qu’ils étaient amenés à connaître, aspects tant processuels qu’organisationnels dans le cadre des opérations d’urgence.

### *Déroulement des entrevues*

À la suite des deux premières entrevues exploratoires, les entrevues se sont succédé. Dans un premier temps, les entrevues ont été faites en personne, soit à Ottawa, soit à Montréal, soit à Toronto, puis par Skype ou par téléphone. La caractéristique principale des professionnels de l’urgence est d’être en tout temps sur appel en cas d’urgence et il est difficile d’être assuré de pouvoir les rencontrer au jour et à l’heure dite. Certaines entrevues se sont déroulées aux petites heures du matin et d’autres tard le soir, décalage horaire oblige. Enfin, certaines entrevues ont été repoussées de mois en mois et n’ont finalement eu lieu que trois ou quatre mois après la date initiale prévue.

Il s’est avéré que le choix de conduire des entrevues en profondeur était très pertinent vu le but exploratoire de la première partie de cette recherche. Les données collectées ont été très riches et très nombreuses. Les répondants ont tous été généreux et de leur temps et des informations données. En effet, les entrevues devaient durer 60 minutes, mais les gestionnaires m’ont souvent accordé 15 à 30 minutes de plus, parfois même une heure, d’où une durée moyenne des entrevues de 75 minutes. Les répondants nous ont d’ailleurs fait part de leur vif intérêt à obtenir les résultats de la recherche, car cela répond à une problématique fréquemment rencontrée dans les opérations d’urgence, raison pour laquelle ils ont accepté de participer.

Toutes les entrevues ont été enregistrées, après autorisation du répondant, sauf une (entrevue avec une ONG religieuse) à la suite de la demande de l’interviewé.

À ce point, il est essentiel de souligner que tous les répondants sans exception nous ont demandé de garder un anonymat complet et de nous engager à ne divulguer en aucun cas le nom de leur ONG ni même de donner des éléments permettant de faire le lien avec le nom de leur ONG ou avec eux-mêmes, témoignant ainsi du fait que les ressources sont un sujet extrêmement sensible pour ces organisations. Dans la même veine, des questions

comptables relativement au détail des revenus et des dépenses annuelles de leur ONG étaient prévues, mais dès la première entrevue, il était clair que nous touchions un domaine si sensible qu'ils refusaient même de répondre, nous référant au site Web et aux informations générales publiées, quand il y en avait. Pour les petites ONG, en l'absence de données publiques, une stratégie a été développée, à savoir indiquer sur une feuille différents niveaux de revenus annuels et demander au répondant de cocher le bon niveau, le tout se faisant en silence et sans aucun support sonore enregistré. Le niveau de détail des informations financières obtenues fut donc loin de l'objectif initial.

Les entretiens ont été conduits en français, en anglais (langue que nous parlons couramment) et en espagnol avec l'aide d'une traductrice chilienne présente aux entrevues et qui traduisait les échanges en anglais. Toutes les entrevues ont été retranscrites par une personne trilingue. Cette dernière a pu ainsi s'assurer de la traduction faite durant l'entrevue, quitte à rajouter les nuances données par l'interlocuteur qui n'avaient pas été reflétées par la traduction durant l'entretien.

#### ***4.3.4 Stratégie d'analyse des données***

Toutes les entrevues ont été retranscrites dans leur intégralité, car leur contenu était très dense. Un logiciel permettant le codage et le traitement qualitatif des données a été choisi, à savoir NVivo, parce qu'il nous était déjà familier. La version 10 a été utilisée. Tous les verbatims, les documents internes et les pages Web ont été entrés dans NVivo afin d'être codés. Deux rondes complètes et successives de codage ont été nécessaires. Une analyse en deux temps a ensuite été faite :

- D'une part, une analyse a été réalisée processus par processus. Pour ce faire, nous avons analysé nœud après nœud les divers processus utilisés par les ONG et une grille d'analyse a été bâtie pour les divers processus;
- D'autre part, une analyse a été conduite ONG par ONG pour l'ensemble des processus utilisés par chacune d'elle et une grille d'analyse a été bâtie pour chaque ONG.

Ces deux étapes ont d'abord été faites pour les processus intraorganisationnels puis pour les processus interorganisationnels. La base de données ainsi construite est intégralement reproduite dans les 50 annexes (annexes A à K produites à la fin de cette thèse).

#### ***4.3.5 Caractéristiques des ONG de notre échantillon***

Pour dresser le portrait des ONG qui font partie de notre échantillon, nous avons choisi quelques éléments caractéristiques à savoir leur origine, leur âge, leur axe stratégique, leur taille, et leur structure. Il convient de rappeler que l'échantillon comme tel ne se voulant pas représentatif de l'ensemble de la population des ONG, mais plutôt représentatif d'une diversité d'ONG, les pourcentages exprimés ci-dessous ne sont donnés que pour permettre de comprendre cette diversité.

Les caractéristiques des ONG de notre échantillon sont résumées dans le tableau II.4.1.

Nous avons attribué un code d'identification pour chacune des ONG de notre échantillon en raison de l'exigence de tous nos répondants du respect de l'anonymat sur leurs réponses. Ces mêmes codes seront utilisés tout au long de l'analyse des résultats.

*Sur le plan de leur origine*, elles se découpent de la façon suivante : sept ONG sont anglo-saxonnes (soit 46 % de l'échantillon), deux sont françaises (15 %), deux sont multinationales (pas d'origine nationale marquée), et deux sont chiliennes (15 %). La majorité des ONG sont donc d'origine anglo-saxonne puis en nombre égal d'origine française, sud-américaine et internationale. Il est important de souligner que leur origine est indépendante du fait qu'elles soient une ONG internationale ou non : en effet, c'est leur mission dans des pays autres que celui dont elles sont issues qui fait d'elles des ONGI.



**Tableau II.4.1. Récapitulatif des caractéristiques des ONG de notre échantillon**

ONG	Origine	Âge * 1	Taille de l'ONG * 2	Axe(s) stratégique de l'ONG	Structure de l'ONG
O1	Française	ancienne	grande	Développement et urgence	Centralisée ( <i>en cours de décentralisation</i> )
O2	Sud-américaine	mature	petite	Développement Urgence (depuis 2010)	Centralisée
O3	Sud-américaine	ancienne	moyenne	Développement et urgence	Centralisée
O4	Anglo-saxonne	ancienne	grande	Développement et urgence	Décentralisée
O5	Internationale	ancienne	grande	Développement et urgence	Centralisée
O6	Internationale	ancienne	grande	Urgence	Centralisée
O7	Sud-américaine	récente	petite	Développement Urgence (depuis 2010)	Centralisée
O8	Anglo-saxonne	mature	petite	Urgence	Centralisée
O9	Française	ancienne	grande	Urgence	Décentralisée
O10	Anglo-saxonne	mature	grande	Développement et urgence	Centralisée
O11	Anglo-saxonne	ancienne	grande	Développement et urgence	Centralisée ( <i>en cours de décentralisation</i> )
O12	Anglo-saxonne	ancienne	grande	Développement et urgence	Décentralisée ( <i>en cours de centralisation</i> )
O13	Anglo-saxonne	ancienne	grande	Développement et urgence	Centralisée

\*1 Les trois catégories sont : a) ONG récente : 0 à 10 ans d'âge; b) ONG mature : 10 à 30 ans d'âge; c) ONG ancienne : 30 ans et plus;

\*2 : Les trois catégories sont les suivantes : a) petite ONG : budget annuel entre 0 et 10 millions de \$; b) ONG moyenne : budget annuel entre 10 et 100 millions de \$; c) Grande ONG : budget annuel supérieur à 100 millions de \$.

Sur le plan de l'âge de ces ONG, une ONG est très récente (moins de 10 ans), émergeant sous sa forme actuelle en 2010, trois ONG (23 %) sont matures (elles ont entre 10 et 30 ans), et neuf ONG (69 % de l'échantillon) sont anciennes, ayant plus de 30 ans. Les ONG de notre échantillon sont donc très majoritairement anciennes (plus de 30 ans).

Au niveau de la stratégie, pour accomplir leur(s) mission(s), les ONG peuvent choisir trois axes stratégiques : 1) s'occuper exclusivement des programmes de développement; 2) s'occuper exclusivement d'aide d'urgence à la suite de désastres, que cette aide s'adresse d'ailleurs aux désastres soudains (*fast onset*) ou résultants de conflits armés ou de crises se développant progressivement (*slow onset*); et 3) avoir une mission mixte, c'est-à-dire faire des programmes de développement et de l'aide d'urgence. Nous ne nous intéressons qu'aux ONG ayant un axe stratégique d'urgence pure ou mixte.

L'analyse de la stratégie des ONG de notre échantillon montre que seulement trois ONG sur treize (23 %) sont des ONG d'urgence pure. On notera au passage qu'il s'agit de deux

grosses ONGI et d'une petite ONGI. Leur axe stratégique est donc indépendant de leur taille. Toutes les ONG de notre échantillon font de l'aide humanitaire d'urgence, ce qui est normal compte tenu du fait que c'était un critère de sélection des ONG pour qu'elles fassent partie de notre échantillon.

*Sur le plan de la taille* des ONG de l'échantillon, l'indicateur choisi est le budget annuel. Nous avons rencontré des difficultés en la matière. En effet, les données financières sont théoriquement toutes publiques en vertu de la reddition de comptes devant être faite aux donateurs. Cependant, ces données sont parfois incomplètes ou difficiles à décortiquer, car les détails ne sont pas fournis. Pour certaines grosses familles d'ONGI, les états financiers consolidés ne sont pas disponibles, ce qui empêche d'avoir une idée exacte de la taille de la « famille » avec tous les affiliés. Pour les petites ONG nationales, les états financiers sont souvent indisponibles. Durant les entrevues avec les petites et moyennes ONG, l'information paraissait suffisamment sensible pour que les répondants refusent de parler à micro ouvert, mais acceptent seulement de cocher sur une feuille l'ordre de grandeur de leur budget. Les informations qui suivent correspondent donc aux informations que nous avons été en mesure de compiler.

Les budgets des ONG considérées peuvent être catégorisés en trois groupes : le groupe des petites ONG dont le budget annuel est inférieur à 10 millions de \$ US, le groupe des ONG moyennes dont le budget annuel varie de 10 à 100 millions de \$ US et enfin le groupe des grosses ONG, dont le budget est supérieur à 100 millions de \$ US. De façon détaillée, il est possible de dire que :

- Le groupe des petites ONG est sous-représenté (trois ONG sur treize, soit 23 % de l'échantillon). Cela s'explique par le fait que les réponses d'urgence demandent souvent une capacité importante en matière de ressources financières et humaines. Les ONG nationales que nous avons rencontrées au Chili rentrent toutes dans ce groupe des petites ONG;
- Le groupe des ONG moyennes est très petit (une seule ONG soit 7,5 % de l'échantillon). Cela se voit également au niveau de toutes les ONG que nous avons

rencontrées (18 au total) lesquelles se retrouvent soit dans le groupe des petites ONG, soit dans le groupe des grosses ONGI;

- Dans le groupe des grosses ONGI (soit 69,5 % de notre échantillon), les budgets les plus petits sont équivalents à près de dix fois le budget annuel de la seule et unique ONG moyenne que nous avons rencontrée, et au sein de ce groupe de grosses ONGI, le budget de la plus grosse est équivalent à dix fois le budget de la « plus petite » ONGI de ce groupe. En tout état de cause, la grande disparité des budgets existe non seulement entre les trois groupes d'ONG (petites, moyennes et grandes), mais aussi au niveau des grosses ONGI elles-mêmes.

Rappelons que la différence de budget entre les ONG choisies n'avait d'importance que pour assurer la diversification des ONG, mais n'a aucun impact sur les typologies, puisqu'elles ne sont pas basées sur la taille de l'ONG.

*Sur le plan de la structure* des ONG, considérant les niveaux structurels possibles soit le niveau terrain, le niveau bureau pays (quand il y en a un), le niveau siège social et le niveau réseau international (formel ou informel formant un organisme de coordination pour l'ensemble des affiliés), nous avons recueilli les données relatives à chaque ONG afin de déterminer s'il s'agissait d'une ONG de type centralisé ou de type décentralisé, étant entendu que cette notion de centralisation est reliée à la structure décisionnelle de l'organisation. Toutes les données figurent à l'annexe A (voir l'annexe A.1 pour les données détaillées et l'annexe A.2 pour le tableau sommaire des structures).

Il s'est avéré que la structure décisionnelle pour la gestion des urgences est souvent différente de la gestion « normale », et c'est pourquoi nous avons distingué la structure décisionnelle « normale » et celle pour la gestion des réponses d'urgence. Nous avons ainsi obtenu le tableau sommaire des types de structures des ONG de notre échantillon (voir annexe A.3).

Il ressort de ces données que dix ONG de notre échantillon (soit 77 %) fonctionnent sur un mode centralisé. Cependant, deux ONG de type centralisé ont amorcé dans les faits une décentralisation alors qu'une organisation décentralisée est en processus pour centraliser ses opérations internationales.

- *Les ONG décentralisées* de notre échantillon présentent deux types de structures décentralisées : 1) une structure avec décentralisation au niveau du bureau pays (géré lui-même par un siège social) – deux grosses ONG sont dans ce cas; et 2) une structure avec une décentralisation au niveau du terrain – on retrouve dans ce groupe une grosse ONGI. Dans les structures décentralisées, la réponse d'urgence peut être gérée au niveau du terrain, au niveau du siège social ou au niveau international (mais dans ce dernier cas, il faut noter que l'ONG qui présente cette structure est en processus de centralisation) (voir annexe A.3).

- *Les ONG centralisées* présentent elles-mêmes quatre types de structures résultant de combinaisons différentes entre la structure décisionnelle en « situation normale » et celle adoptée en cas de réponse d'urgence (voir annexe A.3).

Tout d'abord, elles peuvent avoir une centralisation au niveau du siège social (certains sièges gèrent un ou plusieurs bureaux pays) pour la gestion « normale » et pour les réponses d'urgence. On retrouve dans ce groupe deux grosses ONG et deux petites ONG (31 % de l'échantillon).

Certaines ONG présentent une centralisation au niveau du siège social (c'est-à-dire le quartier général dans le cas de petites ONG) pour la gestion « normale » et une centralisation au niveau international pour les réponses d'urgence. On retrouve dans ce groupe une petite ONG (7,5 % de l'échantillon).

Une autre configuration de structure adoptée est une centralisation au niveau du siège social pour la gestion « normale » et une gestion conjointe entre l'international et le bureau national pour les réponses d'urgence. Une ONG de taille moyenne et deux grosses ONG (23 % de l'échantillon) se trouvent dans ce cas.

Il y a enfin des ONG qui choisissent d'avoir une centralisation à divers niveaux selon les programmes : au niveau international pour certains pays programme et au niveau du bureau national pour d'autres pays programmes. La réponse d'urgence est gérée conjointement par le bureau national et par le réseau international. Deux grosses ONG sont dans ce cas (dont une est en cours de décentralisation) (15 % de l'échantillon).

Il y a donc une grande variété de types de structures puisque sur treize ONG, on retrouve six types de structures. Le critère de la structure pour le choix de nos ONG est donc un

critère pertinent puisqu'il répond à notre besoin de diversification en vue de l'identification du plus grand nombre possible de processus afin d'établir une typologie.

Toutefois, quels que soient les différents types de structure organisationnelle, la différence de fonctionnement sur le plan de la structure décisionnelle est grande entre les ONG décentralisées, qui tendent à donner le pouvoir décisionnel de préférence au terrain ou au niveau tactique (processus décisionnel *bottom up*), et celles qui sont centralisées et qui tendent à donner le pouvoir décisionnel à un palier plus élevé de l'ONG (processus décisionnel *top down*). Nous verrons si cela se traduit par une grande différence relativement aux processus qu'elles utilisent.

Le tableau des caractéristiques des ONG de notre échantillon étant brossé, nous allons passer à l'analyse des résultats obtenus. Ce sera l'objet de la partie III.



**PARTIE III :**  
**RÉSULTATS**





Trois questions guident cette recherche. La première question vise l'exploration des processus intraorganisationnels utilisés par les ONG d'urgence pour la gestion de leurs ressources, puis le développement d'une typologie des ONG basée la capacité opérationnelle résultant de ces processus intraorganisationnels. Ce sera l'objet du chapitre 1. La deuxième question de recherche a pour objectif d'explorer les processus de coordination des ressources entre les ONG, puis d'élaborer une typologie basée sur l'intensité de cette coordination interorganisationnelle. Ce sera le sujet du chapitre 2. Le chapitre 3 testera les typologies proposées en regard de différents attributs organisationnels. Le chapitre 4 enfin discutera les apports théoriques et opérationnels des typologies que nous avons élaborées.



## **CHAPITRE 1 : PROCESSUS DE TRANSFERT DE RESSOURCES INTRAORGANISATIONNELS ET CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE**

---

Ce chapitre vise à établir une typologie des ONG en fonction de leurs processus intraorganisationnels de gestion des ressources et basée sur la capacité organisationnelle que ces processus leur confèrent. Conformément à nos trois sous-questions de recherche, nous allons donc commencer par identifier les processus de transfert de ressources utilisés par les ONG à l'intraorganisationnel (section 1.1). Puis, nous allons analyser les processus de transfert de ressources intraorganisationnels pour déterminer la capacité opérationnelle qui en résulte pour les ONG. Cette analyse sera faite en fonction de cinq indicateurs (*Niveau, Moment, Type de ressources, Types de fournisseurs et Types de donateurs*) (section 1.2). Finalement, nous comparerons les divers scores de capacité opérationnelle obtenus et dresserons une typologie des ONG en fonction de leurs processus intraorganisationnels et basée sur leur capacité opérationnelle liée à leurs processus de gestion des ressources (section 1.3).

### **1.1 Identification des processus de transfert de ressources intraorganisationnels**

Les données recueillies ont fait ressortir deux grandes catégories de processus intraorganisationnels de transfert de ressources, soit les processus qui permettent la circulation des ressources à l'intérieur de l'ONG elle-même (sous-section 1.1.1), et les processus qui permettent la circulation des ressources entre l'ONG et ses affiliés (section 1.1.2).

#### **1.1.1 Processus permettant la circulation des ressources à l'intérieur de l'ONG**

Les processus permettant la circulation des ressources à l'intérieur de l'ONG elle-même sont de quatre types soit 1) les processus liés aux achats de ressources; 2) ceux liés à la

gestion des donations; 3) ceux liés au stockage et au transport et enfin, 4) les processus de distribution. Passons en revue chacun de ces types de processus.

Les *processus liés aux achats de ressources* (appelé *Procurement* par les professionnels du domaine) regroupent tous les processus que l'ONG met en œuvre pour acheter les ressources dont elle a besoin. Cela couvre donc toutes les étapes nécessaires pour identifier puis choisir le fournisseur et procéder à l'acquisition, ainsi que le décrivent les procédures suivantes :

Les achats représentent une partie complexe de la chaîne d'approvisionnement, car le logisticien doit coordonner différents aspects en très peu de temps : - Les spécifications techniques et les besoins des départements techniques; - Le respect des procédures d'O1; - Le respect des procédures des bailleurs; - Les négociations ou les relations avec les fournisseurs; - Le contrôle de la qualité et des quantités, le transport et le stockage. (Documentation interne O1 – Département Logistique 2012. Procédures d'achats)

Les *processus liés à la gestion des donations* recouvrent toutes les étapes de recherche de financement, soit l'élaboration d'une proposition (appelée *Proposal* dans le milieu humanitaire) dans le cas d'une demande de financement auprès d'un bailleur institutionnel ou d'une campagne de financement auprès du public (entreprises ou particuliers), la réception des fonds, les décisions relatives à l'utilisation de ces fonds et l'envoi des fonds au programme qui a été sélectionné. L'élaboration du *proposal* générant la mise en route de « la machine » n'est pas un exercice facile, comme en témoigne l'extrait suivant :

L'une des principales tâches au démarrage d'une urgence consiste en la rédaction des proposals. Cet exercice étant effectué sous pression et dans un environnement volatile, il en est d'autant plus délicat. (Documentation interne O1 – Manuel Log/Administration en urgence)

Nous ne considérons ici que les fonds résultant d'activités de financement faites auprès d'organisations ou de personnes extérieures à l'ONG ou au mouvement auquel l'ONG appartient. Tous les mouvements de ressources reçues d'affiliés (incluant les ressources financières ou les services ou biens ou les prêts de ressources humaines) entrent non dans

les processus des donations, mais dans les processus de transfert de ressources entre affiliés.

Les *processus liés au stockage et au transport* recouvrent toutes les étapes relatives à l'entreposage des ressources achetées et à l'envoi de ces ressources à l'endroit décidé par le niveau de l'ONG apte à prendre cette décision. Ces processus sont normalement le domaine des logisticiens de l'ONG. Ces processus font l'objet de nombreuses directives de la part de toutes les grandes ONG, comme illustré dans ce qui suit :

Ce manuel fait partie du chapitre stockage d'O1. Il constitue un support technique pour les Logisticiens et les Magasinières. [...] Ce manuel concerne les aspects techniques, l'organisation générale et la gestion physique des entrepôts. Il s'applique dans le cas d'un entrepôt de transit, d'un entrepôt central et d'un entrepôt de base. (Documentation interne O1 – Département Logistique. Manuel de stockage)

Les *processus de distribution* recouvrent essentiellement les opérations de distribution des ressources aux victimes, telles que la nourriture, l'eau, les abris, et en général tous les objets de première nécessité. Ils sont toujours faits sur le terrain et constituent l'activité « ultime » des ONG œuvrant en urgence en ce sens que c'est la partie vue par les victimes, le public et les médias. Pour les ONG d'urgence pure, c'est la justification de leur existence même et la réussite (l'efficacité en d'autres mots) de cette activité qui permettra d'assurer leur pérennité. Pour les ONG mixtes (ayant des programmes de développement et d'urgence), leur efficacité à mener les opérations d'urgence est la justification du financement reçu à cet effet, mais également une vitrine pour leurs autres activités, leur procurant une bonne publicité et donc une bonne image marketing. Pour ces ONG à stratégie mixte, c'est donc également une activité importante. Cette situation est amplement démontrée par l'existence de politiques internes relativement à la visibilité des ONG et de leurs donateurs ou bailleurs de fonds. Pour exemple, nous pouvons citer l'extrait suivant :

Ce module regroupe l'ensemble des outils ayant trait à la visibilité et à la communication des programmes d'O1 sur ses terrains d'intervention. [...] Le respect des règles graphiques est primordial pour garantir la consistance et la cohésion des communications d'O1 à travers le monde. Enfin, ce module consacre un chapitre entier aux règles de visibilité auxquelles O1 est soumis contractuellement avec ses principaux bailleurs de fonds. Chaque bailleur a établi

une politique de visibilité dont les principales obligations vous sont rappelées.  
(Documentation interne O1 – Communication et visibilité)

Les processus de distribution sont normalement du domaine des logisticiens de l'ONG, mais également des gestionnaires d'urgence sur le terrain.

Tous les processus vus précédemment ont été identifiés par les auteurs comme les processus constituant le domaine de la logistique. Cependant, une autre catégorie de processus a été identifiée dans nos données, à savoir les processus permettant la circulation des ressources entre une ONG et ses affiliés.

### **1.1.2 Processus permettant la circulation des ressources entre l'ONG et ses affiliés**

Dans une première ronde d'analyse, ces processus de transferts de ressources entre ONG affiliées avaient été classés dans les processus *interorganisationnels* puisqu'ils se font entre des ONG différentes, même si ces ONG sont membres d'un même réseau d'affiliés. Toutefois, il est apparu que lorsque les transferts de ressources sont faits entre affiliés, ils revêtent les caractéristiques propres aux processus *intraorganisationnels* c'est-à-dire qu'ils sont réalisés aussi simplement que s'ils étaient faits à l'interne, sans procédures additionnelles si ce n'est la communication des gestionnaires d'une ONG affiliée à une autre, comme le montre la citation qui suit :

Il y a la liste de toutes les commodités dont les équipes sur le terrain ont besoin. Ça peut être des tentes, des jerrycans, des génératrices,... Et puis, l'item et la quantité. Et [les ONG] nationales [...] vont vouloir participer, supporter les opérations en achetant ci ou ça. [...] chacun dit, moi j'ai deux mille cinq cents, moi je suis prêt à mettre quatre mille... la O6 canadienne, on a dix mille couvertures à Quala Lumpur. On n'a pas d'argent cette fois-ci. La O6 britannique dit : moi j'achète celles de la O6 canadienne, puis je le rembourse. Donc on se prête des trucs comme ça, c'est par téléphone. (R.20 – O6)

Nous avons donc considéré que ces processus permettant la circulation des ressources entre l'ONG et les affiliés de la même famille sont des mécanismes de coordination des

ressources intraorganisationnels et ils ont été appelés « transferts de ressources entre affiliés ». Ces transferts peuvent être des transferts de fonds, de biens ou de personnel et ceci sera étudié en détail dans la section 1.2.3 lorsque nous étudierons les types de ressources échangées.

Cette perspective relativement aux types de processus montre que les processus logistiques faits à l'interne tels que considérés par les auteurs ne sont pas suffisants pour rendre compte de tous les processus de gestion des ressources intraorganisationnels et que le développement des réseaux d'affiliés auquel nous assistons (mondialisation oblige) devrait conduire le domaine de la logistique tel que nous le connaissons à étendre son champ d'investigation. La notion de SCM devra donc également être revue en ajoutant ces processus qui ne sont habituellement pas pris en compte par les auteurs.

En résumé, l'identification de nos processus intraorganisationnels de gestion des ressources nous a conduite à cinq types de processus soit les processus d'acquisition, de gestion des donations, de transport et stockage, de distribution et le dernier, et non le moindre, les transferts de ressources entre affiliés.

Il est important de mentionner que dans notre échantillon, deux ONG ne sont pas à proprement parler des membres d'un réseau d'affiliés. Cependant, à la suite d'un *Memorandum of Understanding* (MOU) avec dans un cas une grosse famille d'affiliés internationaux et dans l'autre cas un important réseau international d'ONG religieuses, elles ont chacune bénéficié de l'envoi de ressources du réseau au même titre que si elles en avaient été membres. En d'autres termes, le MOU au niveau des deux ONG chiliennes était si extensif dans ses détails et si inclusif sur le plan du fonctionnement que ces deux ONG ont été comme intégrées dans l'un ou l'autre des réseaux et les processus de transfert de ressources ont été totalement similaires à des transferts de ressources entre affiliés. Ce phénomène sera analysé au chapitre 2 lequel s'intéressera à l'intensité de la coordination interorganisationnelle au niveau des ressources.

Cette identification des processus intraorganisationnels de gestion des ressources étant faite, nous allons dans la section qui suit les évaluer sur le plan de la capacité opérationnelle donnée à l'ONG qui les utilise.

## **1.2 Analyse des processus de transfert de ressources intraorganisationnels utilisés par les ONG**

Conformément à notre cadre conceptuel (voir section 3.7 partie II), chacun des types de processus intraorganisationnels sera étudié selon les indicateurs suivants :

1) *Niveau de l'ONG qui gère ces processus* : Les niveaux sont au nombre de trois, soit le réseau international (organe formel de coordination de tous les affiliés ou structure informelle constituée par l'ensemble des affiliés), le siège social (parfois appelé aussi bureau national) et enfin, le troisième niveau qui est le bureau-pays/terrain ainsi que toutes les combinaisons possibles utilisées ou utilisables par les ONG considérées. Il est important de noter que nous avons assimilé les bureaux-pays avec le terrain, car cette assimilation a été faite par tous nos répondants. L'analyse des processus en fonction de l'indicateur – Niveaux sera faite dans la sous-section 1.2.1.

2) *Moment où sont faits ces processus* : Deux valeurs sont possibles pour cet indicateur, soit les phases pré-désastre (phase de préparation) ou de post-désastre. Ceci sera étudié dans la sous-section 1.2.2.

3) *Type de ressources concernées par les processus* : Les valeurs possibles sont au nombre de trois : opérationnelles, destinées à être distribuées aux victimes ou ressources humaines. Ceci sera analysé dans la sous-section 1.2.3.

4) *Types de fournisseurs* (pour les processus d'achats et de transport) : Les valeurs possibles sont au nombre de trois soit fournisseurs internationaux, nationaux/locaux ou une combinaison des deux. Ce point sera vu dans la sous-section 1.2.4.

5) *Types de donateurs de l'ONG* : Les valeurs possibles pour cet indicateur sont continues, allant d'un financement entièrement institutionnel (bailleurs de fonds



gouvernementaux/institutionnels/ONU) à un financement entièrement privé (autres ONG et donateurs privés). Cet élément sera analysé dans la sous-section 1.2.5.

Il est important de mentionner que l'ensemble de nos analyses repose sur les processus *privilegiés* par les ONG, tels que décrits par les règles et procédures formelles de l'organisation, ou possiblement par les procédures informelles acceptées. Nous ne prenons pas en compte les processus que les ONG doivent adopter exceptionnellement et en dérogation de leurs propres règles en raison des contraintes de l'environnement. Toutefois, la flexibilité au niveau des processus devrait permettre de répondre à ces contraintes et la mesure de cette flexibilité permet d'évaluer l'adaptabilité d'une organisation aux changements de l'environnement.

Nous allons donc commencer par évaluer la capacité opérationnelle caractérisée par les processus intraorganisationnels de gestion des ressources identifiés au moyen du premier indicateur soit les niveaux où les ONG de notre échantillon gèrent leurs processus.

### **1.2.1 Analyse des niveaux où sont gérés les processus intraorganisationnels en lien avec les ressources**

Les données recueillies ont permis d'analyser les niveaux où sont gérés les cinq processus identifiés. Il est important de rappeler ici que lorsqu'on parle de niveau où sont gérés les processus, il est fait référence au niveau décisionnel, c'est-à-dire au niveau de l'organisation qui décide et contrôle le processus. Un processus identifié comme étant géré à trois niveaux serait un processus nécessitant l'accord de trois paliers décisionnels pour être fait (voir sous-section 3.7.1 de la partie II).

La base de données relative aux niveaux figure intégralement dans l'annexe B (annexes B.1.1 et B.1.2 : tableau détaillé et sommaire des niveaux où sont gérés les processus d'achats; annexes B.2.1 et B.2.2 : tableau détaillé et sommaire des niveaux où sont gérés les processus de donations; annexes B.3.1 et B.3.2 : tableau détaillé et sommaire des niveaux où sont gérés les processus de transport et de stockage; annexes B.4.1 et B.4.2 :

tableau détaillé et sommaire des niveaux où sont gérés les processus de distribution; annexes B.5.1 et B.5.2 : tableau détaillé et sommaire des niveaux où sont gérés les processus de transferts de ressources entre affiliés).

La compilation des résultats obtenus permet d'en dresser le sommaire (voir tableau III.1.1).

Ce tableau montre globalement les diverses combinaisons de niveaux utilisées par les ONG pour leurs processus de gestion des ressources, soit le siège seulement, le terrain seulement, le siège et l'international, le terrain et l'international, le siège et le terrain et enfin une combinaison des trois niveaux. Nous allons analyser cela plus en détail.

**L'analyse horizontale** du tableau III.1.1 permet de calculer la moyenne globale *pour tous les processus combinés*, obtenue en additionnant horizontalement les pourcentages pour chaque niveau et en divisant par cinq (nombre de processus).

Il apparaît que le niveau le plus utilisé est le siège social seul (moyenne d'utilisation de 34 %), puis une combinaison siège social et international (20 % des ONG), suivi par une gestion terrain (17 %), et enfin une combinaison siège et terrain (15 %). Les autres niveaux utilisés sont une combinaison soit entre le terrain et l'international (9 %) soit entre le siège, le terrain et l'international (7,5 %). On voit que le niveau international n'intervient jamais seul dans la gestion des ressources, ce qui tend à montrer que les ONG sont par nature indépendantes, et que les sièges sociaux gardent une grande indépendance, même lorsqu'ils s'affilient à un réseau international.

Au sommaire, on voit que les ONG présentent des différences relativement au nombre de niveaux utilisés pour leurs processus intraorganisationnels. Ainsi, certaines ONG ont tendance à ne faire intervenir qu'un seul niveau (cas d'O1 par exemple) ou deux niveaux (cas d'O8 et d'O13) alors qu'aucune tendance générale ne se dégage pour les autres ONG qui peuvent faire intervenir un, deux ou trois paliers décisionnels selon les processus.

**Tableau III.1.1. Tableau sommaire relativement aux différents niveaux où peuvent être gérés les processus intra organisationnels de gestion des ressources**

Niveaux	Processus d'achat		Processus de donations		Processus de stockage et de transport		Processus de distribution		Transferts de ressources entre affiliés		moyen %
	Nombre d'ONG	%	Nombre d'ONG	%	Nombre d'ONG	%	Nombre d'ONG	%	Nombre d'ONG	%	
Gestion niveau siège	6 ONG	46 %	6 ONG	46 %	4 ONG	31 %	0	0	6 ONG	46 %	34 %
	O1 O2 O3 O5 O7 O8		O1 O6 O8 O9 O10 O11		O1 O3 O7 O8				O1 O2 O5 O9 O11 O12		
Gestion terrain	2 ONG	15.5	0	0	1 ONG	7.5	8 ONG	62 %	0	0	17 %
	O4 O12				O13		O3 O4 O7 O8 O9 O10 O11 O13				
Gestion siège ET international	2 ONG	15.5	4 ONG	31 %	2 ONG	15 %	1 ONG	7.5	4 ONG	31 %	20 %
	O6 O13		O2 O3 O12 O13		O2 O6		O6		O3 O6 O7 O13		
Gestion terrain ET international	3 ONG	23 %		0	1 ONG	8 %	2 ONG	15 %	0	0	9 %
	O9 O10 O11				O12		O2 O12				
Gestion siège ET terrain	0	0	3 ONG	23 %	4 ONG	31 %	2 ONG	15 %	1 ONG	7.5 %	15 %
			O4 O5 O7		O4 O5 O9 O10		O1 O5		O10		
Gestion siège ET terrain ET international		0		0	1 ONG	7.5 %	0	0	1 ONG	7.5 %	7.5 %
					O11				O4		
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>	<b>13</b>	<b>100 % *</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>	<b>12*</b>	<b>92.5 %*</b>	

\*Le total ne fait pas 13 ni 100 %, car une des ONG est internationale, mais ne fait pas partie d'un réseau d'affiliés

Une analyse verticale du tableau nous conduit à analyser les niveaux utilisés pour chaque type de processus.

Relativement aux *niveaux où sont gérés les processus d'achats* (voir annexes B.1.1 et B.1.2), six ONG sur neuf (46 %) ont comme règle générale de gérer leurs processus d'achats au niveau du siège, trois ONG sur neuf (23 %) le font en parallèle au niveau du terrain et au niveau international, deux ONG (15,5 %) le font en parallèle au niveau du siège et au niveau international, et enfin, deux ONG sur neuf (15,5 %) le font au niveau du terrain seulement. Dans l'ensemble, le réseau international fait des achats dans cinq cas sur neuf (38,5 % des cas), mais n'est jamais seul pour gérer le processus et le terrain intervient dans la même proportion que le réseau international. Le siège joue donc, dans la plupart des cas, un rôle prépondérant en matière d'achat, alors que le réseau international et le terrain interviennent d'une façon un peu plus secondaire. Mais, ils sont tout de même présents et, pour certaines ONG, il arrive que le terrain soit considéré comme relativement autonome pour les achats (deux ONG, soit 15 %).

Le fait que le terrain intervienne moins que le siège peut paraître surprenant pour des ONG travaillant en urgence, car ainsi que nous l'avons vu précédemment dans le cadre théorique, les réponses aux urgences demandent une grande flexibilité en requérant des actions rapides (*flexibility delivery*). Il faut toutefois modérer ces conclusions dues au fait que le terrain intervient en général de façon *ad hoc* dans les périodes de grande urgence, et pour certaines ONG, les processus sont validés ultérieurement par le siège, lequel contrôle donc a posteriori les décisions prises et les processus effectués par les gestionnaires terrain. Dans les périodes de grande urgence, les processus sont ainsi rendus plus flexibles par des dérogations qui ne sont pas toujours formellement reconnues par toutes les ONG, mais qui sont une réalité sur le terrain. Cependant, le contrôle du siège demeure, que la dérogation soit formelle ou informelle.

Ces faits sont illustrés dans la citation suivante :

Les leçons apprises ont démontré de façon cohérente que dans les premières étapes d'une urgence, les procédures régulières d'achat de la mission sont très lourdes ou inadéquates pour rapidement faire face aux exigences pressantes que requièrent les achats d'urgence. Des procédures simplifiées doivent être mises en place pour la période d'urgence sinon il en résultera une lenteur considérable du processus d'achat qui retardera tous les efforts de secours. (Documentation interne O4 – Directives en matière de réponse aux urgences humanitaires – Achat. n° 27)

Comme le décrit ce répondant travaillant au siège social :

À partir du moment où le désastre arrive et comment on décide de comment les fonds vont être utilisés – je ne vous cache pas que dans les premières semaines, là, c'est un peu.... Enfin, le terrain dépense, et puis on regardera les reçus, on regardera les choses après. (R.19 – O1)

Les citations précédentes montrent que ce contrôle très présent du siège pour la majorité des ONG de notre échantillon n'est pas sans entraîner des rigidités sur le plan des processus. Mais les achats sont considérés comme une activité très critique, comme illustré par l'extrait suivant :

Le rôle premier et la responsabilité principale du service d'achat sont de fournir le produit approprié en quantité et en qualité suffisantes, au moment opportun et au lieu indiqué. [...]Il n'est pas assez aisé de faire ressortir toute l'importance qu'ont les achats pour l'ensemble de l'opération de secours. Une acquisition lente ou inefficace peut retarder ou arrêter toute l'opération si le matériel de secours n'est pas disponible, ce qui ne permettrait pas à O4 d'accomplir sa mission d'apporter l'assistance opportune nécessaire aux personnes victimes d'une situation d'urgence. (Documentation interne O4 – Directives en Matière de Réponse aux Urgences Humanitaires)

En effet, les achats mettent en cause les ressources de l'organisation, et de ce fait sont considérés comme des activités devant être suivies de près :

Après, on lance tout un processus d'achat et là, aussi, on est séparé. Je suis tributaire du kit logistique d'O1 et on a tout un jeu de procédures internes pour permettre d'être transparents, professionnels. On a, dans nos quartiers généraux, un service dédié à l'achat et au transport international. (R.5 – O1)

*So when it goes above a certain level, we need to have a committee to sit and discuss because we need to also do it in a transparent manner. And if it's done by a certain individual or two, possible questions which arises.....problem of corruption, etc. etc. So, as soon as the financial value goes higher, you get more people involved, they can sign on what we call a Selection Table or a Bid Analysis. So this way, you ensure that [inaudible] and most transparent process is being taking place. (R.17 – O6)*

On peut ici faire un bref retour vers les auteurs qui décrivent les spécificités des processus logistiques en aide d'urgence humanitaire et selon lesquels les critères de coûts (notamment les économies d'échelle générées par des achats centralisés) s'effacent, ou devraient s'effacer, devant la rapidité qu'exigent les réponses d'urgence, alors que les critères de

flexibilité devraient être mis de l'avant en raison d'une adaptabilité plus difficile aux besoins due à l'éloignement du siège du théâtre des opérations. On voit ici qu'en dépit des principes de gestion des urgences prônés par les auteurs, la majorité des ONG semblent sacrifier la rapidité et la flexibilité pour s'assurer le contrôle des processus d'acquisition des ressources.

Voyons maintenant les *niveaux relatifs aux processus de donations* (consulter la base de données contenue dans les annexes B.2.1 et B.2.2, ainsi que le tableau sommaire III.1.1). Les résultats obtenus montrent que six ONG sur treize, soit 46 % des ONG, gèrent leurs processus relatifs aux donations (activités de financement, gestion des donations en argent et en nature et décisions relatives à l'usage qui en sera fait) au niveau du siège social, quatre ONG sur treize (31 %) gèrent leurs donations conjointement au niveau du siège et au niveau international et trois ONG sur treize (23 %) gèrent leurs donations conjointement au niveau du siège et au niveau du terrain. Aucune ne gère ses processus de donation au niveau du terrain uniquement ou conjointement entre le terrain et le niveau international. Dans l'ensemble, presque la majorité des ONG gèrent donc leurs processus de donations exclusivement au niveau du siège et toutes les ONG sans exception impliquent obligatoirement leur(s) siège(s) social (aux) dans cette gestion. Le siège social apparaît donc comme la clé de voûte dans la gestion des donations. Mais cette façon de faire n'est pas universelle. En effet, certaines ONG décentralisées confient les activités de financement pour certains programmes à leurs bureaux pays. Par ailleurs, certaines ONG fonctionnent un peu différemment, même si cela demeure centralisé :

*As there is no vertical dependency, the relations between the national teams and the dioceses are horizontal. It is O5 Chile who has ultimate responsibility of the final using of resources. That's why we have the final decisions about resources. However, the territorial priorities and the designation of who works and how to work are collegial, with the dioceses' team directors of the zone which is affected by the catastrophe. [...] I was referring to the dioceses' structure as to the channelling mechanisms for humanitarian help. There is the national team, the dioceses, the parish and capilla. (R.51 – O5)*

Analysons maintenant les *niveaux où sont gérés les processus de stockage et de transport* (consulter la base de données contenue dans les annexes B.3.1 et B.3.2). Les résultats

montrent qu'on retrouve dans la même proportion les ONG gérant leurs processus de stockage et de transport au niveau du siège seulement (quatre ONG sur treize, soit 31 %) et celles qui gèrent au niveau conjoint siège et bureau pays. Deux ONG sur treize (15 %) ont une gestion conjointe siège et réseau international; une ONG gère au niveau du terrain seulement, une ONG gère au niveau terrain et international et une ONG gère aux trois niveaux (terrain, siège et international). En tenant compte de tous les scénarios, il apparaît que le siège est impliqué dans 77 % des cas et que le terrain est impliqué dans sept cas sur treize, soit 54 %. Les résultats montrent aussi que le terrain n'intervient pas du tout dans six cas sur treize soit 46 % des cas. Toutefois, comme pour les processus d'achats, les gestionnaires terrain, prenant les décisions qui s'imposent en cas de grande urgence, entameront les processus de stockage et de transport sans l'assentiment du siège, quitte à les faire valider par le siège lorsque cette période de grande urgence sera passée. Certaines ONG prévoient ces dérogations dans leurs règles et procédures, d'autres se contentent de reconnaître cette pratique de façon informelle. Ceci démontre que le siège veut contrôler dans l'ensemble les processus de transport et de stockage, mais que les ONG se donnent une certaine flexibilité en permettant des dérogations soit institutionnelles soit *ad hoc*, comme décrit dans ce qui suit :

On a des protocoles de transport, communication, *supply*, très détaillés, très clairs. Par contre, aussitôt que quelqu'un juge – bon, pas n'importe qui, évidemment – mais, aussitôt qu'il y a un *assessment* qui se fait, on dit : « Bon, le niveau d'urgence est très important, les gens sont à risque, etc. ». C'est très facile de contourner tout ça pour une courte période de temps. Complètement. [...] Et, après quelques mois ou quelques semaines, on dit : « Ok, on revient à la normale ». (R.26 – O9)

Analysons maintenant les *niveaux relativement aux processus de distribution* (consulter la base de données contenue dans les annexes B.4.1 et B.4.2). Il apparaît que la distribution est gérée exclusivement par le terrain dans huit cas sur treize (62 % des ONG) et que le terrain assure la distribution conjointement soit avec le réseau international (deux cas sur treize, soit 15 % des cas) soit avec le siège (15 % des cas). Dans l'ensemble, le terrain est impliqué dans 92 % des cas. Le siège ne gère jamais exclusivement la distribution sur le terrain. Il existe un seul cas, O6, pour lequel le terrain n'est pas impliqué, la gestion étant

faite conjointement entre le siège et le réseau international. Le siège en effet dispose directement d'un grand réseau de volontaires (payés) qu'il gère *top down* avec une structure de coordination au niveau même des volontaires. De plus, le réseau international est étroitement lié aux opérations de distribution par les équipes d'urgence qui sont envoyées par lui sur le terrain, ce qui est décrit comme suit :

*The logistics unit of [the] International [body of O6] and the country representation of O6 jointly are responsible for ensuring the delivery of relief supplies to beneficiary distribution points with a minimum of delay and loss. (Documentation interne O6 – Warehouse Manual 2008)*

Les résultats obtenus quant aux niveaux où sont gérés les processus de distribution sont cohérents avec le fait que la distribution est étroitement liée au contexte et que dans le cas d'urgence, ce contexte est très changeant et évolue rapidement. Une gestion qui n'inclurait pas le terrain ferait surgir le danger d'un manque de flexibilité et donc un risque d'inefficacité des opérations.

Voyons maintenant les *niveaux où sont gérés les transferts de ressources entre affiliés* (se reporter à la base de données contenue aux annexes B.5.1 et B.5.2). Nous pouvons distinguer quatre types de comportements relativement au niveau où sont gérés les processus de transferts de ressources entre affiliés.

Il y a d'abord les ONG dont les processus de transfert entre affiliés sont entièrement gérés par le siège. Ce dernier fait appel au réseau et gère l'arrivée des ressources. Pour certaines organisations, le processus de consolidation des donations et des transferts de ressources entre affiliés est coordonné par le réseau international, mais il n'en demeure pas moins que c'est le siège qui contrôle les opérations. Six ONG sur treize sont dans ce cas, soit 46 %. Il est à noter qu'une des ONGI (O8) centralise toutes ses opérations au niveau du siège puisqu'elle n'a pas d'affiliés.

La gestion par le siège est donc prépondérante au niveau du transfert de ressources entre affiliés, suivie par la gestion conjointe siège et réseau international (quatre ONG sur treize, soit 31 %). Ces deux modes de gestion sont les deux modes les plus utilisés. Suivent loin



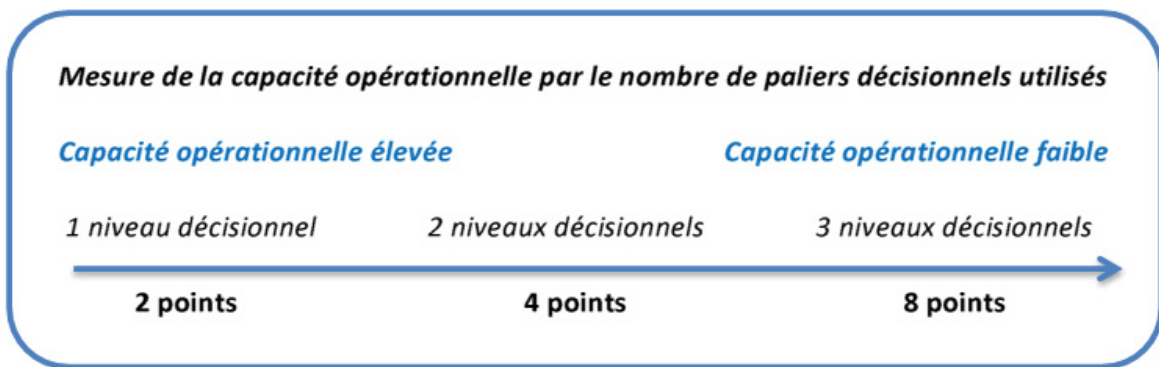
derrière la gestion conjointe siège et terrain et la gestion conjointe siège, terrain et international.

Si nous tenons compte de toutes les combinaisons possibles, il apparaît que le siège est toujours impliqué dans les processus de transfert de ressources entre affiliés alors que le terrain est rarement impliqué (une ONG sur treize). Le réseau international n'est impliqué que dans quatre cas sur treize. On voit donc que c'est essentiellement le siège social qui contrôle ces processus et que le niveau de gestion est élevé au sein des ONG.

Nous sommes maintenant en mesure d'évaluer la capacité opérationnelle liée aux processus de gestion des ressources relativement au(x) niveau(x) où ils sont gérés.

Pour pouvoir mesurer la capacité opérationnelle conférée par les processus intraorganisationnels que nous venons d'analyser, nous avons, conformément à la méthodologie mixte adoptée pour cette recherche, transformé les données qualitatives obtenues en données quantitatives afin d'établir des scores. Pour ce faire, nous avons calculé un « score de capacité » pour chaque processus utilisé en fonction de pondérations qui s'appuient étroitement sur notre cadre théorique, et en particulier sur la théorie relative à la capacité opérationnelle liée à la flexibilité des processus. Le critère de pondération pour mesurer la capacité opérationnelle est donc relié directement à la flexibilité que donne le niveau où est géré chacun des processus utilisés par l'ONG. L'indicateur – Niveaux, rappelons-le, est un indicateur de flexibilité des processus mesurée par la rapidité de ces processus. Par exemple, un processus fait à un seul niveau (c'est-à-dire un seul palier décisionnel) est de façon logique plus rapidement effectué que s'il doit obtenir l'aval de deux ou de trois paliers décisionnels.

Par convention, le continuum sera un axe allant de la capacité opérationnelle la plus élevée à la capacité opérationnelle la plus faible (voir figure III.1.1).



**Figure III.1.1. Scores de capacité opérationnelle des processus intraorganisationnels avec l'indicateur – Niveaux.**

Ainsi, plus les paliers décisionnels sont nombreux, plus le processus est lent et la capacité opérationnelle faible, et plus le score attribué sera élevé. On donnera ainsi 2 points pour une ONG qui ne fait intervenir qu'un seul niveau décisionnel dans un processus, soit le niveau siège, le niveau terrain ou le niveau international seulement (nous verrons dans les faits que ce dernier cas n'existe chez aucune des ONG de l'échantillon). On donnera 4 points si une ONG fait intervenir deux niveaux décisionnels, avec toutes les combinaisons possibles, soit le siège et le réseau international, le terrain et le réseau international ou le siège et le terrain. Enfin, on donnera 8 points si une ONG fait intervenir trois paliers décisionnels pour la gestion d'un processus, soit le terrain, le siège social et le réseau international puisque c'est la configuration qui donne le moins de flexibilité.

Il est important de mentionner ici que la progression entre ces pondérations est à dessein non linéaire. L'objectif est d'avoir des écarts marqués afin que les résultats soient suffisamment différents entre les ONG pour pouvoir dégager une typologie. Les écarts n'ont pas pour but d'indiquer des différences statistiquement significatives comme ce serait le cas dans une méthode quantitative pure.

Comme le nombre de processus pour chaque organisation est important et que chaque processus peut avoir un score variant entre 2 et 8, cela signifie qu'une organisation peut avoir un score très élevé. Ceci est normal compte tenu du fait que le nombre de niveaux est

une variable très importante au niveau de la flexibilité des processus et donc de la capacité opérationnelle. Il est donc justifié que la pondération de cette variable soit forte. Par ailleurs, ainsi que nous l'avons mentionné, ces résultats n'ont pas de vocation statistique et la pondération n'a pour objet que d'accentuer les écarts entre les ONG. Les résultats obtenus ont été récapitulés dans le tableau III.1.2.

Le score le plus élevé est obtenu par O4, avec 20, suivi par O6 et O11 avec 18. Ces ONG ont donc la flexibilité la plus faible compte tenu du nombre de paliers décisionnels plus élevé que les autres ONG. À l'autre extrême, O8, avec un score de 10, a la flexibilité et par conséquent la capacité opérationnelle la plus élevée au chapitre de l'indicateur – Niveaux.

**Tableau III.1.2. Scores de capacité opérationnelle des ONG relativement à leurs processus intraorganisationnels en fonction des niveaux décisionnels utilisés**

	Scores obtenus quant aux niveaux utilisés par chaque ONG pour chaque type de processus intraorganisationnel												
ONG	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13
Types de processus													
Achats	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	4
Donations	2	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4
Stockage et transport	2	4	2	4	4	4	2	2	4	4	8	4	2
Distribution	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2
Transferts entre affiliés	2	2	4	8	2	4	4	2*	2*	4	2	2	4
Score total/ONG	12	16	14	20	16	18	14	10	14	16	18	16	16

*\*Pour les transferts entre affiliés, une ONG n'a pas d'affiliés et l'autre ONG ne fait pratiquement pas de transferts entre affiliés. Cependant, dans les deux cas, afin de ne pas fausser leur résultat, un score de 2 leur a été attribué. En effet, dans le cas d'O8, tous les processus se retrouvent soit au niveau du terrain, soit au niveau du siège et on peut donc considérer que cette ONG ne fait intervenir qu'un seul niveau pour chaque type de processus. Dans le cas d'O9, si transfert de ressources il y a (ils sont très minimes), ils sont faits soit entre sièges, soit au niveau terrain. On peut donc sans hésitation mettre un score de 2 quant au niveau où sont gérés les transferts de ressources entre affiliés dans les deux cas.*

Grâce aux résultats obtenus décrits dans le tableau III.1.2, il est possible de faire une matrice illustrant la distribution de fréquence des scores obtenus par les ONG de l'échantillon relativement aux niveaux décisionnels utilisés pour leurs processus liés aux ressources (voir figure III.1.2).

				O13 O12 O10 O5 O2	O6 O11	O4
	O8	O1	O9 O7 O3			
Scores obtenus par les ONG	10	12	14	16	18	20
% en termes de fréquence du score	7,5 %	7,5 %	22,5 %	37 %	15 %	7,5 %
Nombre d'ONG	1	1	3	5	2	1

**Figure III.1.2. Distribution des fréquences des scores de capacité selon le nombre de niveaux utilisés par les ONG pour leurs processus intraorganisationnels en lien avec les ressources.**

Il apparaît dans cette figure que la plus grande fréquence des scores obtenus est 16 (cinq ONG sur treize, soit 37 %), alors que les scores se distribuent entre 10 et 20. La seconde place en matière de fréquence est 14 (trois ONG sur 13, soit 22,5 %). La troisième place correspond à un score de 18 (deux ONG sur 13, soit 15 %). Enfin, les trois autres scores sont situés aux extrêmes du spectre, soit 10 (O8) et 12 (O1) d'un côté et 20 de l'autre.

Si l'on situe à 15 la moyenne des scores (c'est-à-dire à mi-chemin entre le score maximum de 20 et le score minimum de 10), on voit également que la majorité des ONG (huit ONG sur treize soit 61 %) se situe autour de la moyenne quant au nombre de paliers utilisés, avec toutefois une légère tendance à utiliser de préférence plus de niveaux (cinq ONG avec un score de 16 soit légèrement au-dessus de la moyenne qui est 15). Dans l'ensemble, huit ONG sont au-dessus de la moyenne de 15 et cinq ONG seulement sont en dessous de la moyenne. Plus le score d'une ONG est élevé, plus l'ONG en question a tendance à faire intervenir un nombre élevé de paliers décisionnels pour ses divers types de processus intraorganisationnels de gestion des ressources et plus sa capacité opérationnelle est faible. La majorité des ONG auraient donc une capacité opérationnelle relativement à la gestion des ressources plutôt inférieure à la moyenne du groupe.

Passons maintenant à l'analyse des moments où sont gérés les processus.

### **1.2.2 Analyse des moments où sont gérés les processus intraorganisationnels en lien avec les ressources**

Le moment fait référence à l'identification de la phase où est fait le processus, c'est-à-dire au moment de la préparation à l'urgence ou au moment de la réponse d'urgence. Rappelons que nous ne nous intéressons qu'aux réponses d'urgence et non aux programmes de développement pour lesquels il est logique que certains processus soient faits en continu.

La base de données sur laquelle est fondée l'analyse qui suit figure dans l'annexe C (annexes C.1.1 et C.1.2 : tableau détaillé et sommaire des moments où sont faits les processus d'achats; annexes C.2.1 et C.2.2 : tableau détaillé et sommaire des moments où sont faits les processus de donations; annexes C.3.1 et C.3.2 : tableau détaillé et sommaire des moments où sont faits les processus de transport et de stockage; annexes C.4.1 et C.4.2 : tableau détaillé et sommaire des moments où sont faits les processus de distribution; annexes C.5.1 et C.5.2 : tableau détaillé et sommaire des moments où sont faits les processus de transfert de ressources entre affiliés). La compilation des données pour les ONG et l'ensemble de leurs processus intraorganisationnels liés aux ressources se retrouve dans le tableau III.1.3.

**L'analyse horizontale** du tableau nous permet de calculer la moyenne pour le moment utilisé pour l'ensemble des processus. Ainsi, pour les processus faits en phase de réponse seulement, si l'on additionne tous les pourcentages relativement à chaque processus ( $38 \% + 0 + 38 \% + 100 \% + 61 \%$ ) et que l'on fait la moyenne en divisant le chiffre obtenu par 5 (nombre de processus intraorganisationnels), nous obtenons 47 %. On voit ainsi qu'en moyenne, le nombre d'ONG faisant leurs processus intraorganisationnels en phase de réponse seulement et celles faisant leurs processus en phase de réponse et de préparation est presque égal (47 % dans le premier cas, contre 46 % dans le deuxième cas). Suivent loin derrière (3 % des cas) les processus faits uniquement en phase de préparation et cela ne concerne que les processus d'achats, ce qui est en lien direct avec l'achat de stock prépositionné sur laquelle nous allons revenir plus loin.

Les processus faits en phase de réponse seulement concernent tous les processus sauf les processus de donations, alors que les processus faits durant les deux phases concernent tous les processus sauf les processus de distribution. Le fait que les processus de distribution soient faits en phase de réponse seulement est assez logique puisque nous nous intéressons aux réponses d'urgence.

**Tableau III.1.3. Sommaire des différents moments où sont effectués les processus intraorganisationnels en lien avec les ressources**

Moment des processus	Processus d'achat		Processus de donations		Processus de stockage et de transport		Processus de distribution		Transferts de ressources entre affiliés		% moyen (pour tous les processus)
Type	N <sup>bre</sup> ONG	%	N <sup>bre</sup> ONG	%	N <sup>bre</sup> ONG	%	N <sup>bre</sup> ONG	%	N <sup>bre</sup> ONG	%	
Processus faits en phase de préparation seulement	2 ONG O6 O8	15 %	0	0	0	0	0	0	0	0	3 %
Processus faits en phase de réponse seulement	5 ONG O2 O3 O4 O5 O7	38 %	0	0	5 ONG O2 O3 O4 O5 O7	38 %	13	100 %	8 ONG ** O1 O2 O4 O5 O6 O7 O10 O12	61 %**	47 %
Processus faits en phase de préparation et en phase de réponse	6 ONG O1 O9 O10 O11 O12 O13	46.5	13 ONG	100	8 ONG O1 O6 O8 O9 O10 O11 O12 O13	62 %	0	0 %	3 ONG ** O3 O11 O13	23 %**	46 %
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b> *	<b>13</b>	<b>100 %</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b> *	<b>13</b>	<b>100 %</b>	<b>11**</b>	<b>85 %**</b>	<b>100 %</b>

\*Chiffres arrondis

\*\*Une des ONG est internationale, mais ne fait pas partie d'un réseau d'affiliés et une autre ONG ne fait des transferts entre affiliés que de façon anecdotique.

Le tableau III.1.3 montre également que la grande majorité des ONG fonctionne sur un mode continu, faisant leurs processus d'achat, de stockage, de transport puis de distribution successivement ou simultanément en phase de préparation et en phase de réponse. Cela

tend à renforcer le modèle théorique proposé par les auteurs de *dual cycle* selon lequel les phases de réponse se chevauchent et ne suivent pas un aspect séquentiel. Ceci confirme de plus que les ONG suivent ce modèle dans la gestion de leurs ressources.

Faisons maintenant **l'analyse verticale**, c'est-à-dire processus par processus.

Concernant les *moments où sont faits les processus d'achat* (voir base de données reproduite dans les annexes C.1.1 et C.1.2), si on tient compte des trois possibilités combinées, une très grande majorité des ONG font leurs achats en phase de réponse (onze ONG sur treize, soit 85 %), mais plus de la moitié (sept ONG sur treize, soit 54 %) font aussi des achats en phase de préparation. 47 % des ONG font leurs achats durant les deux phases (six ONG sur treize). Les achats en phase de préparation sont liés au fait d'avoir une stratégie de prépositionnement de stock, ce qui présuppose bien évidemment que l'ONG ait la capacité d'avoir du financement ou dispose de fonds propres pour suivre cette stratégie, ce qui ne semble pas être le cas de toutes les ONG.

La possibilité selon laquelle une ONG pourrait avoir une préparation suffisante pour ne pas avoir à recourir aux achats durant la phase de réponse est plutôt anecdotique que règle normale de fonctionnement. Une seule ONG (O8) est dans ce cas : l'ONG dont il s'agit est une petite ONGI qui intervient dans des réponses d'urgence qu'elle choisit avec soin en fonction de l'évaluation de sa capacité à apporter une réponse qu'elle juge adéquate.

Ces résultats montrent que dans l'ensemble, huit ONG (61 %) privilégient les achats en phase de préparation et ont la capacité de le faire.

Pour le *moment où sont faits les processus relatifs aux donations* (se référer à la base de données dans les annexes C.2.1 et C.2.2), aucune différence n'apparaît entre les diverses ONG, lesquelles gèrent leurs processus en continu. Toutefois, il y a un accroissement net de l'intensité de leurs activités de financement en cas de grande urgence comme aux Philippines, fin 2013, à la suite du passage du typhon Haiyan. Cet élément ne permet pas de différencier les ONG les unes des autres et présente donc peu d'intérêt pour dresser notre typologie.

Relativement au *moment où sont faits les processus de stockage et de distribution* (voir annexes C.3.1 et C.3.2), le moment pris en considération est celui où les ressources sont stockées ou acheminées. Sont exclus de cette analyse les moments relatifs à la gestion des ressources nécessaires aux programmes de développement. Si nous tenons compte des trois combinaisons possibles, il apparaît que huit ONG sur treize (62 %) font leur stockage et le transport de ressources d'urgence en phase de préparation et en phase d'urgence. Cela montre *a contrario* que cinq ONG sur treize ne font aucune préparation (38 %), alors que toutes les ONG (100 %) font de l'entreposage et du transport de ressources durant la phase de réponse.

Une majorité des ONG ont donc des stocks prépositionnés (stockage fait en phase de préparation), mais tout de même 38 % des ONG n'en ont pas. Ceci démontre soit un manque de stratégie en la matière, mais aussi possiblement un manque de capacité financière. Un des répondants disait que peu de donateurs ou de bailleurs institutionnels sont prêts à donner des fonds pour cela :

Ce n'est pas facile d'avoir de l'argent pour avoir des stocks prépositionnés. C'est vraiment difficile d'avoir un bailleur qui va dire : « Voilà [de l'argent pour des stocks prépositionnés] ». Et comme c'est des sommes vraiment considérables, ce n'est pas nécessairement quelque chose qu'on peut faire avec des fonds propres non plus. (R.19 – O1)

Il faut donc que l'ONG ait la possibilité de se constituer des fonds propres ou des réserves pour pouvoir financer ces stocks. Il est cependant intéressant de noter que parmi les ONG qui font du prépositionnement de stock, on retrouve une petite ONGI (O8) pour qui avoir du stock en cas d'urgence est la clé de voûte de son action. La capacité financière n'est donc pas le seul élément déterminant de cette stratégie. Enfin, on peut voir qu'aucune des ONG ne fait ces processus de stockage et de transport durant la phase de préparation seulement, ce qui laisse présager que, quel que soit le niveau de stock prépositionné ou prêt à partir de l'entrepôt en cas d'urgence, ce stock est toujours insuffisant. Cela confirme donc les affirmations des auteurs relativement au manque habituel de ressources durant les réponses d'urgence.



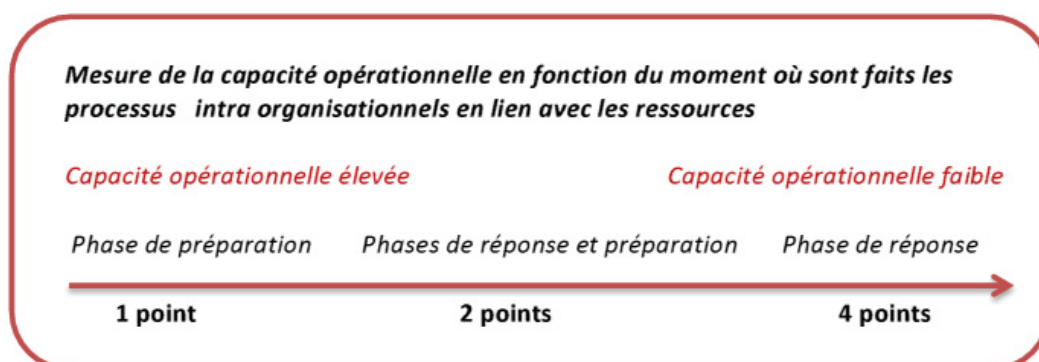
En ce qui concerne le *moment où sont faits les processus de distribution* (voir annexes C.4.1 et C.4.2), nous considérons ici le moment où les ressources d'urgence sont distribuées. Il apparaît que le moment de la distribution de l'aide humanitaire d'urgence n'est nullement caractéristique puisque toutes les ONG font la distribution en réponse d'urgence. Quelques ressources peuvent être distribuées en phase de préparation dans le cadre de leurs programmes de préparation de la population aux désastres, mais dans des proportions si minimes qu'elles ne peuvent être prises en compte.

Du point de vue du *moment où sont faits les transferts de ressources entre affiliés* (voir la base de données qui figure dans les annexes C.5.1 et C.5.2), huit ONG sur treize (61 %), soit une majorité, font des transferts entre affiliés seulement durant la phase d'urgence alors que 23 % (trois ONG sur treize) en font en phase de préparation et en phase d'urgence. Il faut noter qu'une des ONG (O9) ne fait pratiquement pas de transferts de ressources entre affiliés, même si elle fait partie d'un réseau d'affiliés, et une autre ONGI (O8) n'a pas d'affiliés. La majorité des ONG ayant des affiliés font des transferts en phase de réponse, ce qui confirme le fait que les ressources dont peut disposer un siège pour répondre à une urgence importante sont souvent insuffisantes.

Pour essayer de dégager une typologie des ONG relativement au moment où elles effectuent leurs processus liés aux ressources, nous avons choisi d'attribuer, comme précédemment, des scores en fonction des résultats obtenus. La mesure des moments permet de mesurer la capacité opérationnelle sur le plan de la capacité « spéculative » ou de la capacité « réactive ». Selon la recherche, la capacité opérationnelle est plus forte si l'organisation fait preuve de capacité « spéculative » plutôt que « réactive » (Cattani, Dahan et Schmidt, 2008). En conséquence, une ONG faisant ses processus de transfert de ressources en phase de préparation plutôt qu'en phase de réponse a une capacité opérationnelle plus grande.

Suivant la même logique que pour l'indicateur précédent, nous allons accorder des scores en fonction de la flexibilité permise par le moment où est géré le processus, en allant de la

capacité opérationnelle la plus élevée à la capacité la plus faible (voir figure III.1.3). Selon les scores ainsi attribués, plus une ONG sera préparée, plus sa capacité opérationnelle sera élevée et plus son score sera bas. Ainsi, si une ONG fait ses processus uniquement en phase de préparation, cela signifie que sa préparation est extrêmement solide puisqu'elle a acquis durant la phase prédésastre les ressources suffisantes, qu'elle les a transportées et stockées au bon endroit, au bon moment et en quantité suffisante. Elle aura alors un score de 1 (situation idéale). Une ONG agissant en phase de préparation et d'urgence témoigne d'une préparation, et donc d'une capacité opérationnelle, un peu moins grande puisqu'elle a besoin de ressources en surplus de celles qu'elle a prépositionnées. Le score sera alors de 2. Enfin, une ONG effectuant ses processus uniquement en phase de réponse obtiendra un score de 4 car elle agit de façon réactive dans la réponse d'urgence et sa capacité opérationnelle est alors la plus faible relativement à la gestion de ses ressources.



**Figure III.1.3. Pondération des scores de capacité opérationnelle en fonction des moments où sont faits les processus intraorganisationnels de gestion des ressources.**

Les scores ont été attribués en fonction de l'importance qui lui a été accordée par les auteurs relativement à la flexibilité des processus (Cattani et autres, 2008) et en fonction de son importance tel que démontré par l'analyse des données empiriques. Mais là encore, il importe de souligner que nous attachons de l'importance à la différence entre les scores obtenus par les ONG afin de pouvoir en faire la typologie, mais que le montant absolu du score en soi a peu d'importance, car l'analyse n'est pas statistique.

Les résultats obtenus par ONG et par type de processus intraorganisationnels se retrouvent dans le tableau III.1.4.

Le tableau nous permet ainsi de voir que le score de capacité opérationnelle maximum relativement aux moments où sont faits les processus est de 9 (ONG O8) alors que les ONG O2, O4, O5 et O7 présentent la capacité opérationnelle la plus faible avec un score de 18. Le score de 9 représente une ONG qui fait ses processus d'achat en phase de préparation et ses autres processus en phase de préparation et d'urgence. Elle ne fait qu'un seul processus en phase de réponse seulement, à savoir la distribution. Elle a donc une capacité « spéculative » élevée.

**Tableau III.1.4. Scores obtenus relativement à l'indicateur – Moment pour les processus intraorganisationnels de gestion des ressources utilisés par les ONG**

	Scores obtenus quant aux moments où sont effectués les processus intraorganisationnels en lien avec les ressources												
ONG	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13
Types de processus													
Achats	2	4	4	4	4	1	4	1	2	2	2	2	2
Donations*	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Stockage et transport	2	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2
Distribution*	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Transferts entre affiliés	4	4	2	4	4	2	4	n/a	n/a	4	2	4	2
Score TOTAL Par ONG	14	18	16	18	18	11	18	9	10	14	12	14	12

*\*Nous aurions pu omettre d'entrer les valeurs pour les donations et pour la distribution, car elles sont identiques pour toutes les ONG. \*\*deux ONG qui ne font pas de transferts entre affiliés, soit parce qu'elles n'ont pas d'affiliés (cas de O8) soit parce qu'elles n'en font que de façon anecdotique (cas de O9). Cela ne fausse cependant pas la cohérence du résultat global, car leur niveau de préparation est élevé. Il est donc logique que leur score soit plus bas que celui des autres organisations.*

Toutes les ONG ayant un score de 18 font leurs processus en phase de réponse seulement, sauf la gestion des donations laquelle est mise en œuvre aussi bien en phase de préparation qu'en phase de réponse. Cela confirme les conclusions de recherches qui nous ont précédée indiquant que les ressources sont toujours insuffisantes durant les réponses d'urgence, d'où la nécessité de rechercher des donations supplémentaires. Les ONG ayant des scores

intermédiaires diffèrent quant aux moments où elles font les processus de gestion de ressources.

La variation des scores nous montre que l'indicateur – Moment est intéressant pour définir une typologie des ONG. Le tableau III.1.4 décrit la distribution des fréquences des scores de capacité opérationnelle obtenus et nous permet de voir qu'il est possible de regrouper certaines ONG selon les moments où elles font leurs processus intraorganisationnels. La figure III.1.4 nous montre cette distribution.

	O8	O9	O6	O13 O11	O10 O12 O1	O3	O7 O2 O5 O4
<b>Scores obtenus par les ONG</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
<b>% en termes de fréquence du score</b>	<b>7,5 %</b>	<b>7,5 %</b>	<b>7,5 %</b>	<b>15 %</b>	<b>23 %</b>	<b>7,5 %</b>	<b>32 %</b>
<b>Nombre d'ONG</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

**Figure III.1.4. Distribution des fréquences des scores de capacité selon le moment utilisé par les ONG pour leurs processus intraorganisationnels en lien avec les ressources.**

La distribution des fréquences est, comme pour les résultats obtenus pour les niveaux, assez large puisque nous avons six scores différents : le score minimum est 9 (une ONG sur treize), ce qui dénote une ONG avec une capacité opérationnelle élevée relativement au moment où elle fait ses processus de gestion de ressources, et le score maximum est 18 (quatre ONG sur treize, soit 32 %), ce qui montre des ONG avec la capacité opérationnelle la plus faible en ce qui a trait à la gestion de leurs ressources.

La courbe laisse apparaître une sinusoïde : trois ONG (O10, O12 et O1) obtiennent le score de 14, et quatre ONG (O2, O4, O5 et O7) obtiennent le score de 18 (le maximum). Aux valeurs minimums (9, 10, 11 et 12), on trouve respectivement une ONG (O8, O9 et O6) aux trois premiers niveaux et deux ONG (O13 et O11) à 12.

Rappelons que plus une ONG a une préparation importante, plus sa capacité opérationnelle est élevée et plus son score sera bas. Selon cette analyse, le score moyen pour le groupe est de 13,5 (score maximum + score minimum divisé par 2). Trois ONG (O10, O12 et O1) témoignent donc d'une capacité opérationnelle légèrement en dessous de la moyenne, alors que cinq ONG (O2, O3, O4, O5 et O7) ont une capacité opérationnelle basse ou très basse

en raison du moment où elles font leurs processus. La majorité des ONG de notre échantillon (8 ONG sur 13, soit 62 %) a donc une capacité surtout réactive et de ce fait une capacité opérationnelle faible eu égard au moment où sont effectués leurs processus de gestion de ressources.

Nous allons maintenant analyser le troisième indicateur relativement aux processus intraorganisationnels liés aux ressources utilisés par les ONG de notre échantillon, soit l'indicateur – Types de ressources.

### **1.2.3 Analyse des types de ressources concernées par les processus**

Le troisième indicateur identifié pour établir une typologie des ONG relativement à leurs processus intraorganisationnels est le type de ressources concernées par ces processus. L'indicateur – Types de ressources permet de mesurer la flexibilité des processus relativement à leur adaptabilité à un changement de la demande. Cet indicateur peut se décliner en trois valeurs : les ressources opérationnelles (toutes les ressources matérielles dont l'ONG a besoin pour fonctionner), les ressources destinées à être distribuées aux victimes et enfin les ressources humaines.

La base de données relative aux types de ressources concernées figure à l'annexe D (annexes D.1.1 et D.1.2 : tableau détaillé et sommaire des types de ressources concernées par les processus d'achat; annexes D.2.1 et D.2.2 : tableau détaillé et sommaire des types de ressources concernées par les processus de donation; annexes D.3.1 et D.3.2 : tableau détaillé et sommaire des types de ressources concernées par les transferts de ressources entre affiliés).

En ce qui concerne les *types de ressources concernées par les processus d'achat* (voir annexes D.1.1 et D.1.2), les données obtenues montrent que toutes les ONG font aussi bien l'achat de ressources opérationnelles que l'achat de ressources destinées à être distribuées (seule O5 n'a pas spécifié le type de ressources opérationnelles acquises). Ce qui les

distingue relativement aux types de ressources achetées est l'embauche (ou non) de personnel professionnel rémunéré. Huit ONG sur treize (62 %) font l'embauche de personnel rémunéré en cas de réponse d'urgence alors que cinq ONG sur treize (38 %) vont aussi recourir à des bénévoles (donc non rémunérés) pour absorber leurs besoins accrus de main-d'œuvre en cas de réponse d'urgence. Les données recueillies illustrent ainsi les deux situations :

On a des employés permanents, qui sont dans les bureaux pays (*coupure dans l'enregistrement*). Et on a aussi des consultants qui tournent entre nous (O4) et différentes branches des Nations Unies et qui sont sur les *rosters* : ça veut dire que c'est à nous de les appeler le plus vite possible, de leur proposer un contrat qui puisse les intéresser pour qu'ils partent le plus vite possible avec nous. (R.23 – O4)

Chaque ONG nationale comprend des volontaires et des employés qui assurent un large éventail de services allant de secours en cas de catastrophe à l'aide aux victimes de conflits [...]. Les volontaires des [ONG] nationales sont souvent les premiers à intervenir après une catastrophe et ils continuent de travailler au sein des communautés affectées longtemps après que les autres organismes d'assistance ont quitté le terrain. [L'ensemble des O6 nationaux] estime que la valeur des services assurés par les jeunes volontaires de O6 en Afrique équivaut à plus de 1.6 milliard de francs suisses par an. (Documentation publique O6 – O6 En Bref)

Quelques éléments supplémentaires ressortent des données empiriques obtenues. D'une part, toutes les ONGI embauchent du personnel local lorsqu'elles interviennent dans un autre pays, qu'elles aient un bureau pays ou non, parce qu'une urgence nécessite des ressources humaines plus importantes que les opérations « normales ». Les ONG qui n'embauchent pas sont celles qui s'appuient de façon importante sur un réseau de bénévoles (qu'elle a formés préalablement ou non) : c'est le cas notamment, mais pas uniquement, des ONG religieuses, lesquelles ont un réseau important de bénévoles au niveau des églises. On peut citer pour exemple O5 qui fait état, dans la page d'accueil de son site web, de 40 000 salariés et de 125 000 bénévoles à travers la planète. Par ailleurs, l'achat de ressources opérationnelles se fait quand l'ONG n'a pas de bureau pays, ou quand la structure pays est insuffisante, ou enfin quand elle ne peut rassembler des ressources suffisantes auprès de ses partenaires locaux. Ce qu'illustrent les procédures suivantes :

*Exceptionally, where and when local capacity is insufficient, the [national] O10 will help people directly, through consultants [...], field staff, emergency workers and/or co- operants or other support people recruited for their professional capacity. These staff or support people will be brought in (only when local capacity is insufficient or inappropriate) [...], and can where necessary be involved in operational tasks. (Documentation interne O10 – The O10 Humanitarian Dossier 2012)*

Du point de vue des *types de ressources données* aux ONG (voir base de données aux annexes D.2.1 et D.2.2), une remarque préliminaire s'impose. En effet, il est souvent difficile d'obtenir des détails relativement aux ressources données, aussi bien durant les entrevues que dans les états financiers, lorsque disponibles. Bien souvent, les répondants voient les dons en nature comme extrêmement anecdotiques et à peine dignes d'en parler. Comme en témoigne ce répondant :

À moins que ce soit une contribution qu'ils (O10) ont reçue d'une autre agence, auquel cas ça se fait gratuitement. Mais s'ils [l'autre ONG] ont du matériel qu'ils mettent à notre disposition, habituellement, on va payer ce matériel-là ce que ça vaut. (R.11 – O11)

En fait, ça n'existe pas. Honnêtement. À moins que ce soit, disons, je ne sais pas, moi, Veolia qui donne une douzaine de pompes pour l'eau, ou des choses comme ça. Mais, c'est très, très rare, en fait. On n'en veut pas... (R.19 – O11)

Et ce, même si les politiques de plusieurs ONG prévoient cette éventualité dans leurs politiques, telle qu'illustré dans cet extrait des procédures d'O1 :

Bien que l'essentiel de nos Donations en Nature proviennent des bailleurs institutionnels, il ne faut pas non plus négliger les Donations en Nature provenant d'entreprises privées ou d'autres ONG. Dans certains cas, elles représentent des montants importants. (O1 – Procédures pour les Donations en Nature – 2010 Département Logistique)

Par ailleurs, la distinction entre les diverses ONG pourrait se faire a contrario des ressources achetées, car l'ONG n'achètera pas ce qu'elle peut avoir par donation et inversement. Enfin, toutes les ONG préfèrent de loin avoir des dons en argent :

*Gifts in kind are not what you want because cash, you can buy locally, it's much more efficient and you can tailor it to the needs, gifts in kind often are things you neither need nor want. (R.16 – O4)*

Ceci étant dit, deux types d'ONG se dégagent. Le premier comprend les ONG qui reçoivent des dons de ressources opérationnelles et des ressources à distribuer aux victimes : huit ONG sur treize sont dans ce cas (soit 62 %). Le deuxième type comprend les ONG qui reçoivent des dons relatifs aux trois types de ressources, soit des ressources opérationnelles, de biens à distribuer aux victimes et qui bénéficient de plus d'une quantité importante de bénévoles (lesquels font « don » de leur temps et de leur travail). On retrouve cinq ONG sur treize (38 %) dans ce cas.

Faire la distinction entre les types de ressources données aux ONG revient finalement à distinguer les ONG s'appuyant en cas de besoin sur des bénévoles (non rémunérés) et celles fonctionnant essentiellement avec des professionnels rémunérés. Ce point rejoint notre remarque précédente à savoir que les résultats relatifs aux ressources données sont le miroir des ressources achetées.

Au vu des résultats, 62 % des ONG ont un fonctionnement principalement basé sur les professionnels rémunérés alors que 38 % des ONG travaillent aussi avec des bénévoles.

L'analyse des *types de ressources stockées et transportées* ne présente que peu d'intérêt par rapport aux deux analyses précédentes (types de ressources achetées et types de ressources données). En effet, les ressources stockées et transportées sont toutes en lien avec ce que les ONG ont acheté ou reçu en donation. Par ailleurs, toutes les ONG ont du personnel composé d'employés ou de volontaires qu'il faut transporter sur le terrain. Les ONG ne diffèrent donc pas quant aux types de ressources stockées et transportées, et cet élément ne peut pas nous aider dans l'établissement de notre typologie.

Du point de vue du *type de ressources concernées par les processus de distribution*, cet élément a été inclus comme une des trois valeurs dans l'indicateur – Types de ressources et figure dans les tableaux mis en annexe comme une colonne en soi (colonne « ressources destinées à être distribuées »). Cependant, une remarque intéressante à ce sujet est qu'il y a beaucoup de recouvrements entre les ONG du point de vue des ressources distribuées, ce qui peut porter à s'interroger sur la spécialisation affichée par les diverses ONG alors que sur le terrain, elles distribuent plus ou moins la même chose. Mais cet élément, bien qu'intéressant, n'entre pas dans le périmètre de notre recherche.



Concernant le *type de ressources transférées entre affiliés*, il n'apparaît aucune différence en matière de ressources transférées et toutes les ONG se voient transférer les trois types de ressources.

À l'issue de l'analyse des types de ressources concernées par les cinq types de processus identifiés, les seuls processus qui nous permettraient de dégager une typologie relative aux types de ressources seraient les processus d'achats et les processus de donations puisque ce sont les seuls pour lesquels il y a une différence entre les ONG. De plus, le sommaire des résultats relatifs aux types de ressources concernées (voir annexe D.4) confirme le fait que le seul type de ressources qui puisse distinguer les ONG est l'embauche ou non de personnel rémunéré quand il y a un surcroît d'activités (ce qui est le cas des réponses d'urgence).

Le tableau III.1.5 montre les différences relatives aux types de ressources permettant de distinguer les ONG les unes des autres.

Les résultats obtenus montrent que huit ONG sur treize (62 %) embauchent du personnel rémunéré en phase de réponse, ce qui est parfaitement en miroir avec les résultats relatifs au bénévolat dont profitent les ONG puisque cinq ONG sur treize, soit 38 %, comptent sur les bénévoles pour répondre au surcroît de travail en phase d'urgence.

**Tableau III.1.5. Types de ressources concernées par les processus intraorganisationnels  
utilisés par les ONG**

Ressources	Tous processus confondus	
	Nombre d'ONG/Identification	% d'ONG
ONG fonctionnant sur l'embauche de personnel rémunéré en période de réponse	<b>8 ONG</b>	<b>62</b>
	O1	
	O2	
	O4	
	O9	
	O10	
	O11	
	O12	
	O13	
ONG fonctionnant sur la base de bénévolat pour absorber le surcroît d'activité en période de réponse	<b>5 ONG</b>	<b>38</b>
	O3	
	O5	
	O6	
	O7	
	O8	
<b>TOTAL</b>	<b>13 ONG</b>	<b>100 %</b>

Rappelons que nous avons déterminé que les types de ressources (opérationnelles et destinées à être distribuées aux victimes) sont identiques pour toutes les ONG, qu'elles soient acquises ou reçues en donations par les ONG. Il était donc inutile de les inclure pour définir une typologie des organisations. Par contre, une nette différence se faisant sentir au niveau des ressources humaines, c'est l'indicateur que nous avons conservé pour cette typologie, la catégorisation des ONG au niveau des ressources revenant en définitive à déterminer si le mode de fonctionnement de l'ONG en cas de crise dépend d'une certaine façon des bénévoles (experts ou non) ou uniquement de personnel professionnel rémunéré.

Afin de mettre les résultats dans un format comparable à ce qui a été vu précédemment, nous allons attribuer des scores selon les résultats obtenus à chaque ONG. Le fondement théorique sur lequel nous nous sommes basée pour donner les scores repose sur la capacité opérationnelle mesurée par la flexibilité des processus liée au type de ressources qu'acquièrent les ONG. Ainsi, on peut considérer qu'un fonctionnement basé sur l'appel de bénévoles non rémunérés pour faire face à un surcroît d'activité, avec en corollaire la capacité de les intégrer dans les processus, donne plus de flexibilité à l'organisation, car

cela lui permet une plus grande adaptabilité à l'environnement et une plus grande dynamicité. Ceci peut se justifier de plusieurs façons. D'une part, la plupart des ONG bénéficient d'un bassin de population de bénévoles très large. Il leur est donc facile d'y recourir en cas de besoin important et soudain de main-d'œuvre. D'autre part, cela leur permet de ne pas se retrouver en compétition avec d'autres ONG sur le terrain et ayant les mêmes besoins en personnel. En effet, toutes les ONG qui décident de recourir à l'embauche de gestionnaires d'urgence rémunérés se retrouvent en compétition pour recruter, alors que les gestionnaires d'urgence sont en nombre limité. Cette compétition a été largement soulignée par nos répondants.

*Pour tout ce qui est RH [ressources humaines], c'est toujours le gros problème parce que souvent, c'est plus difficile de trouver des gens que de trouver des sous. Et, donc, comment avoir les bonnes personnes au bon moment, au bon endroit, ça, je dirais que c'est un peu un mystère. Ça arrive, mais... (R.19 – O1)*

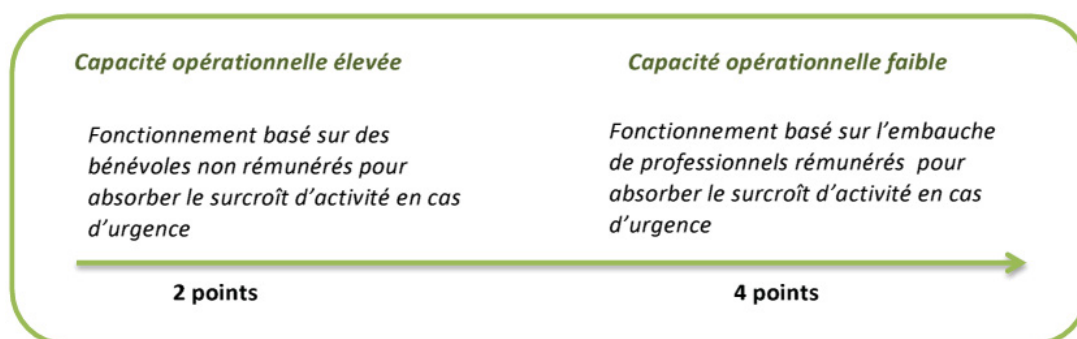
*Je dirais plutôt que dans les situations humanitaires, la pire tragédie qui nous arrive, c'est le vol de ressources, c'est-à-dire « qui paye mieux ». (R.4 – O10)*

L'autre point et non le moindre est que cela coûte moins cher de recourir à des bénévoles puisque ceux-ci font don de leur temps. Cette façon de faire confère donc à l'ONG une grande flexibilité (adaptabilité et dynamicité) pour les réponses d'urgence et donc une grande capacité opérationnelle puisqu'elle n'est pas limitée par sa capacité financière pour le recrutement de ressources humaines additionnelles et qu'elle peut recruter des bénévoles sur place.

Les scores sont donnés en fonction de la capacité opérationnelle que confère chacune des deux valeurs que peut prendre notre indicateur. Par convention et par cohérence avec les autres indicateurs, l'axe représente un continuum allant d'une capacité opérationnelle élevée à une capacité opérationnelle faible (voir figure III.1.5).

Le critère de pondération est basé sur la flexibilité de l'organisation faisant face à une réponse d'urgence. Or ce type de mission demande énormément de ressources humaines.

Un score de 2 sera donc attribué à une ONG qui recourt à des bénévoles en cas de besoin lors d'une réponse d'urgence et un score de 4 sera donné à une ONG qui privilégie l'embauche de professionnels rémunérés.



**Figure III.1.5. Pondération des scores de capacité opérationnelle en fonction du type de ressources concerné par les processus intraorganisationnels.**

Le tableau III.1.6 présente la compilation des scores obtenus par les diverses ONG de notre échantillon.

**Tableau III.1.6. Scores de capacité opérationnelle obtenus avec l'indicateur – Type de ressources basés sur les processus intraorganisationnels**

	Scores obtenus quant au type de ressources concernées par les processus												
ONG	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13
Type de ressources	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4
Score TOTAL Par ONG	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4

À partir de cette matrice, il est possible de voir la distribution des fréquences des scores quant au type de ressources concernées par les processus (voir figure III.1.6). La fréquence la plus élevée est le score de 4 : huit ONG sur treize (62 %) recourent à l'embauche de professionnels rémunérés en cas de réponse d'urgence. La fréquence la moins élevée est 2, car cinq ONG sur treize recourent au bénévolat pour absorber le surcroît d'activité en période de réponse.

		O13 O12 O11 O10 O9 O4 O2 O1
	O8 O7 O6 O5 O3	
<b>Scores obtenus par les ONG</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>% en termes de fréquence du score</b>	<b>38 %</b>	<b>62 %</b>
<b>Nombre d'ONG</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

**Figure III.1.6. Distribution des fréquences des scores de capacité opérationnelle selon les types de ressources concernés par les processus intraorganisationnels.**

Cela montre donc qu'au lieu de recourir aux bénévoles pour absorber le surcroît d'activité, la grande majorité des ONG (huit sur treize) préfèrent procéder à l'embauche de personnel rémunéré, et de ce fait, diminue leur capacité opérationnelle en regard de l'indicateur – Type de ressources. En effet, cela les met en compétition sur le marché du travail (le nombre de professionnels en urgence étant limité) et cela leur coûte cher. Les répondants concernés justifient cette option par le fait qu'avoir recours à des bénévoles ne permettrait pas d'assurer le professionnalisme de l'organisation, valeur essentielle à leurs yeux. Les ONG reposant sur les bénévoles s'opposent à cet argument en disant qu'elles forment les bénévoles à l'urgence et aux processus de l'organisation, assurant ainsi leur professionnalisme. C'est dans cette lignée qu'O6 déclare dans son site web :

Nous formons un réseau de plus de 13 millions de volontaires actifs, qui travaillent au sein des communautés dans les domaines suivants : intervention lors des catastrophes et relèvement, préparation aux catastrophes et réduction des risques, santé et développement. (O6 – Gestion des catastrophes et des crises, 2011)

Le propos de cette recherche n'est pas de s'assurer qui a tort et qui a raison sur ce point.

Nous allons maintenant analyser les résultats obtenus pour l'indicateur – Type de fournisseurs.

#### 1.2.4 Analyse des types de fournisseurs choisis par l'ONG

Cette analyse ne porte que sur les processus pour lesquels il y a choix de fournisseurs, c'est-à-dire les processus d'achat et les processus de stockage et de transport. La base de données sur laquelle repose l'analyse qui suit figure dans l'annexe E (annexes E.1.1 et E.1.2 : tableau sommaire et tableau détaillé des types de fournisseurs privilégiés par les ONG en matière d'achats; annexes E.2.1 et E.2.2 : tableau sommaire et tableau détaillé des types de fournisseurs privilégiés par les ONG en matière de transport et de stockage).

Comme remarque préliminaire, il faut souligner que les données compilées détaillent les règles générales que se sont fixées les ONG de notre échantillon, en d'autres termes leur stratégie institutionnelle en matière de fournisseurs telle que décrite par les répondants et les règles et procédures internes. Elles ne tiennent pas compte des cas d'exception ni des standards pouvant être imposés par les bailleurs, car ces standards seront vus en détail dans la partie suivante relative aux types de donateurs. Les données compilées se retrouvent au tableau III.1.7.

**L'analyse horizontale** de ce tableau montre qu'il y a un parallèle parfait entre les types de fournisseurs choisis pour les achats et ceux choisis pour les transports. Cela n'est pas surprenant si l'on tient compte du fait que les répondants invoquent souvent un des critères de choix du fournisseur qui est sa capacité à se charger de l'acheminement jusqu'au lieu où la ressource est souhaitée. De plus, il est logique que l'ONG ait des stratégies de choix de fournisseurs semblables pour leurs différents types de processus.

**L'analyse verticale** du tableau III.1.7 montre que les *fournisseurs locaux/nationaux* sont choisis par dix ONG sur treize (77 %) des cas. La combinaison *fournisseurs locaux/nationaux et internationaux* est choisie par une seule ONG. Donc dans l'ensemble, les fournisseurs locaux/nationaux sont privilégiés dans onze cas sur treize (85 %), et les fournisseurs internationaux sont privilégiés par trois ONG (25,5 %), parfois seuls (deux ONG), et parfois en combinaison avec les fournisseurs locaux/nationaux (une ONG).

Les ONG qui privilégient l'international, seules ou en combinaison, sont donc largement minoritaires. Rappelons qu'il s'agit là du premier choix pour les ONG en matière de fournisseurs, ce qui veut dire qu'elles peuvent exceptionnellement recourir à d'autres sources.

**Tableau III.1.7. Sommaire des résultats relativement aux types de fournisseurs privilégiés par l'ONG**

Fournisseurs privilégiés par l'ONG	Processus d'achat		Processus de donations		Processus de transport		Processus de distribution	
	N <sup>bre</sup> ONG	%	N <sup>bre</sup> ONG	%	N <sup>bre</sup> ONG	%	N <sup>bre</sup> ONG	%
Fournisseurs locaux/nationaux	10 ONG	77 %	n/a	n/a	10 ONG	77 %	n/a	n/a
	O1				O1			
	O2				O2			
	O3				O3			
	O4				O4			
	O5				O5			
	O7				O7			
	O10				O10			
	O11				O11			
	O12				O12			
	O13				O13			
Fournisseurs internationaux	2 ONG	15 %			2 ONG	15 %		
	O8				O8			
Fournisseurs locaux/nationaux ET internationaux	1 ONG	8 %			1 ONG	8 %		
	O6				O6			
Total	13	100 %			13	100 %		

Les ONG privilégiant les fournisseurs internationaux invoquent en général le fait de pouvoir conclure des ententes-cadres avec des fournisseurs internationaux. Ces derniers leur donnent de meilleurs prix en groupant les commandes des affiliés dans le but d'obtenir des économies d'échelle. Ce qui est illustré par cette citation :

*[...] through general agreements with the suppliers we have, the prices are very standard. They are put by the International body so then everybody is referring to them. So already you, what you are talking about in terms of economies of scale, it's already taken into consideration there. (R.17 – O6)*

De plus, ces fournisseurs internationaux, plus gros, ont la capacité de se charger du transport jusqu'au point voulu. On pourrait supposer que le choix des fournisseurs

internationaux requiert une grande capacité financière de la part de l'ONG (notamment pour la négociation de prix intéressants), mais cela n'est pas toujours le cas puisque nous avons une petite ONGI (O8) qui fonctionne de cette manière.

Si l'on analyse les *types de fournisseurs en regard des processus d'achat* (voir la base de données dans les annexes E.1.1 et E.1.2), il est possible de distinguer trois types de combinaisons possibles faites par les ONG : le choix de fournisseurs locaux/nationaux seulement, de fournisseurs internationaux seulement, ou enfin de fournisseurs locaux/nationaux et internationaux. Pour arriver à ces trois types, nous avons assimilé les fournisseurs locaux et nationaux, car les impacts sur l'ONG relativement à l'approvisionnement sont très semblables (par opposition à l'international).

La grande majorité des ONG (dix sur treize, soit 77 %) ont comme premier choix les achats auprès de fournisseurs locaux et nationaux. Les raisons le plus souvent invoquées sont que cela fait « tourner l'économie locale », diminue les coûts de transport, augmente l'acceptabilité sociale et de façon générale augmente l'efficacité, ce que la citation suivante résume ainsi :

[...] les grandes organisations préfèrent [...] acheter des ressources locales parce que c'est en achetant localement, peu importe ce que c'est, ou en répondant au contexte en fonction de la culture locale, qu'on arrive davantage à répondre aux besoins et faire un travail plus adéquat et plus efficace. (R.13 – O4)

Viennent ensuite les ONG qui privilégient les fournisseurs internationaux. Deux ONG (O8 et O9) sur neuf, soit 15 %, sont dans cette catégorie. Enfin, une ONG (O6) fait ses achats aussi bien au niveau local et national qu'au niveau international. Cette dernière configuration s'explique par le fait que le réseau international a une activité logistique extrêmement importante. Ce dernier a des stocks dans des entrepôts internationaux qui sont disponibles en tout temps. De plus, il fait profiter les bureaux nationaux des conditions négociées avec des fournisseurs internationaux générées par les achats en masse faits par le réseau (économies d'échelle). Cela conduit les bureaux nationaux à s'approvisionner aussi bien au niveau du pays même qu'au niveau international.



L'ensemble des ONG privilégie donc largement les fournisseurs locaux et nationaux, ce qui est logique en matière d'efficacité, car l'économie des coûts de transport est non négligeable, de même que la rapidité d'acheminement. Or l'efficacité est une valeur revendiquée par la plupart des ONG (92 % de notre échantillon).

En ce qui concerne les *types de fournisseurs choisis en matière de transport* (voir annexes E.2.1 et E.2.2 pour les données détaillées), nous notons les mêmes options et dans les mêmes proportions que pour les processus d'achat, en parallèle parfait comme signalé précédemment. Le choix en priorité de fournisseurs locaux/nationaux domine très largement, ce qui est assez logique en soi, car il paraît a priori plus facile de choisir des locaux pour se rendre sur les lieux où les ressources sont nécessaires. De plus, le même argument que pour les achats est invoqué : cela permet de faire tourner l'économie locale. Un des répondants illustre ce fait comme suit :

*Yes, they [the international body] stock in their warehouses and send them when required by the Regional Team. But it's so expensive. And for this reason, many times, the local office, they decide they don't have to receive this. Because the shipping is so expensive. It's better to buy in the country, the local... (R.50 – O13)*

Toutefois, deux ONG choisissent de travailler en priorité avec des transporteurs internationaux, soit parce que les fournisseurs internationaux sont plus près du siège, lequel fait exclusivement les achats, soit parce l'accord avec les fournisseurs internationaux stipule qu'ils doivent acheminer les achats jusque sur le terrain. Ce dernier cas suppose alors des achats massifs à l'international et une grande capacité de l'ONG à pouvoir négocier les ententes avec les fournisseurs. Il faut noter qu'une petite ONGI (O8) procède cependant selon le mode international, malgré sa faible capacité financière. Le manque de capacité financière n'est donc pas forcément la seule raison pour laquelle une ONG ne ferait pas affaire avec des fournisseurs internationaux de préférence aux fournisseurs nationaux ou locaux.

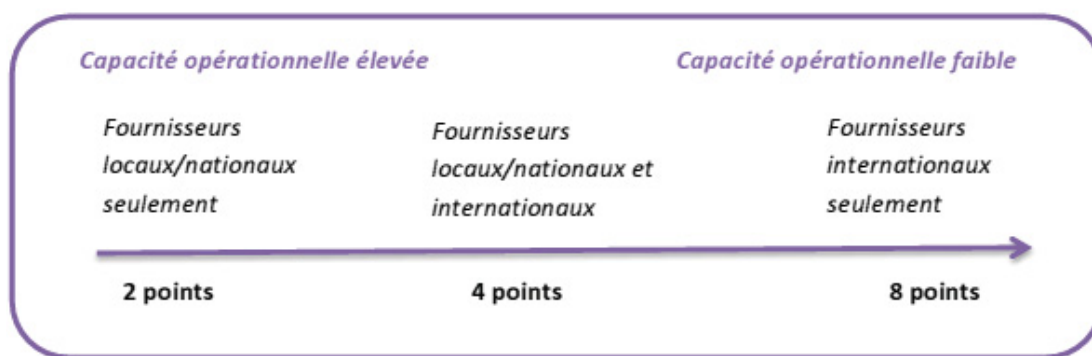
Nous pouvons maintenant assigner des scores en fonction des résultats obtenus. Le critère de cette pondération est la flexibilité mesurée par l'adaptabilité et la dynamique des processus. L'adaptabilité réfère au fait que l'ONG doit s'assurer d'obtenir des ressources adaptées aux besoins, donc au terrain et au moment. Or, les opérations d'urgence ont ceci de particulier que les besoins dépendent de l'endroit où le désastre s'est produit (environnement géographique, culturel et social) et varient énormément en fonction du moment. La dynamique réfère au fait que l'ONG, dès l'instant où ces besoins changent, doit être en mesure d'ajuster immédiatement son approvisionnement. Or ces changements sont soudains et imprévisibles en situation de crise. Les éléments invoqués peuvent être illustrés par la citation suivante :

*If we can, we always buy it in the country that we're going into because it just saves on shipping, it's faster, puts money into the local economy, it's cheaper usually, you can get more of it for the same amount of money. (R.10 – O8)*

En regard de ces deux critères, il apparaît qu'avoir des fournisseurs locaux et nationaux comme premier choix permet une adaptabilité et une dynamique maximums. Cela permet aussi une plus grande rapidité que de faire appel à des fournisseurs internationaux. Faire appel à des fournisseurs locaux et nationaux permet donc une capacité opérationnelle maximum en regard des achats. À l'opposé, privilégier des fournisseurs internationaux ne permet ni adaptabilité ni dynamique, car la source d'approvisionnement est loin du terrain : les produits achetés à l'extérieur seront probablement moins adaptés aux besoins que des produits locaux et certainement plus longs à obtenir, ne permettant pas d'ajustement rapide à des changements brusques dans les besoins. La capacité opérationnelle est donc faible dans ce cas. Enfin, faire appel à des fournisseurs locaux/nationaux et internationaux témoigne d'une capacité opérationnelle moyenne. Là encore, il est utile de préciser que nous étudions ici les processus privilégiés par les ONG et non ceux pouvant occasionnellement être imposés par l'environnement.

Nous avons donc décidé d'attribuer les scores suivants, avec un continuum allant de la capacité opérationnelle la plus élevée à la capacité opérationnelle la moins élevée (voir

figure III.1.7). Une ONG qui privilégie (comme politique générale et quand le contexte lui permet) des fournisseurs locaux/nationaux aura un score de 2, ce qui reflète une adaptabilité et une dynamique maximum de ses processus, et donc une capacité opérationnelle maximum en regard de ce critère. Une ONG qui, dans ses politiques de choix de fournisseurs, fera aussi bien appel à des fournisseurs locaux qu'internationaux aura une adaptabilité et une dynamique moyennes, dépendant du degré auquel elle fait appel à l'international. Elle se verra donc attribuer un score de 4. Enfin, une ONG qui établit comme politique de faire plutôt appel à l'international se verra attribuer un score de 8, car c'est celle qui aura le moins d'adaptabilité et de dynamique au niveau de ses processus intraorganisationnels liés à la gestion de ses ressources. Elle aura donc la capacité opérationnelle la plus faible en regard de ce critère.



**Figure III.1.7. Pondération des scores de capacité opérationnelle en fonction du type de fournisseurs privilégié par l'ONG.**

Il est possible de dresser la matrice des scores obtenus par chaque ONG quant aux types de fournisseurs privilégiés (voir tableau III.1.8).

**Tableau III.1.8. Scores obtenus relativement à l'indicateur – Types de fournisseurs privilégiés**

	Scores obtenus quant aux types de fournisseurs privilégiés par les ONG												
ONG	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13
Fournisseurs locaux/nationaux	2	2	2	2	2		2			2	2	2	2
Fournisseurs locaux/nationaux ET internationaux						4							
Fournisseurs internationaux seulement								8	8				
Score TOTAL Par ONG	2	2	2	2	2	4	2	8	8	2	2	2	2

On voit que dix ONG sur treize s'approvisionnent de préférence sur le marché local/national. Elles ont donc une capacité opérationnelle maximum en matière de type de fournisseurs, alors que deux ONG s'approvisionnent avant tout sur le marché international et ont donc peu de flexibilité à cet égard. Cette constatation est en accord avec les volontés affichées par la majorité des ONG de faire « tourner les économies locales ».

À partir de ce tableau, il est possible de dresser la distribution des fréquences des scores obtenus (voir figure III.1.8).

	O13 O12 O11 O10 O7 O5 O4 O3 O2 O1	O6	O9 O8
Scores obtenus par les ONG	2	4	8
% en termes de fréquence du score	77 %	7,5 %	15,5 %
Nombre d'ONG	10	1	2

**Figure III.1.8. Distribution des fréquences des scores relatifs au type de fournisseurs privilégiés.**

Nous obtenons une courbe sinusoïdale avec une très grande fréquence autour du score de 2 (fournisseurs locaux/nationaux uniquement) et un deuxième sommet (moins élevé)

dans les fréquences avec un score de 8 (fournisseurs internationaux uniquement). À la fréquence la plus élevée, on retrouve dix ONG sur treize (77 %). À la deuxième fréquence la plus élevée, on retrouve deux ONG sur treize (15,5 %). Et enfin, une seule ONG sur treize (7,5 %) a un score intermédiaire en fait de capacité avec un score de 4.

Considérant le fait que plus le score est bas, plus l'ONG se tourne vers le local et le national en matière de fournisseurs, il apparaît que la très grande majorité (plus de 75 %) fait appel à des fournisseurs locaux/nationaux principalement. La raison invoquée par les répondants pour privilégier le local/national est l'efficacité, et notamment les économies importantes que permet l'approvisionnement local, comme nous l'avons vu précédemment dans les dires de certains répondants. Une des ONG recourant principalement à l'international invoque une raison de qualité des ressources qui ne peut être assurée qu'avec des fournisseurs internationaux. Ce qu'un répondant illustre ainsi :

[...] la majorité, je vous dirais, c'est international. Par exemple, ici, au Congo, ce qu'on pourrait acheter facilement, ce sont, par exemple – c'est très banal – des ampoules électriques. Mais, le problème, c'est que ça dure deux heures! Donc, on les achète quand même à l'international. Ça dépend du pays. Dans d'autres pays, il y a la qualité, donc on les achète sur le terrain. Non, vraiment, je dirais c'est une balance... mais que la majorité, c'est à l'international parce qu'on retrouve la qualité. (R.26 – O9)

Ces résultats démontrent que la grande majorité (dix ONG sur treize, soit 77 %) a une capacité opérationnelle élevée en raison du type de fournisseurs privilégié, car il leur permet une grande adaptabilité et dynamisme. Deux ONG (O8 et O9) favorisent un approvisionnement international, ce qui tend à leur donner la capacité opérationnelle la plus faible relativement au type de fournisseurs choisis.

Analysons maintenant notre dernier indicateur soit le type de donateurs.

### **1.2.5 Analyse des types de donateurs de l'ONG**

Le type de donateurs fait référence à la nature du financement reçu par chaque ONG, à savoir majoritairement institutionnel ou majoritairement privé.

La base de données complète relative aux donateurs figure à l'annexe F (annexe F.1 : données détaillées relatives aux standards imposés par les donateurs; annexe F.2 : données détaillées relatives au type de financement majoritaire des ONG de notre échantillon).

Selon les données empiriques obtenues, il apparaît d'emblée que les standards imposés par les bailleurs institutionnels sont nombreux et pour la plupart assez lourds. Ils couvrent tous les processus (voir tableau des données détaillées relatives aux standards imposés à l'annexe F.1).

À l'origine de tout financement, il y a un *proposal*, comme nous l'avons évoqué précédemment. Cette proposition va constituer le contrat liant l'ONG et le bailleur institutionnel qui la finance. La règle générale est qu'il n'y a aucune flexibilité pour l'ONG à partir du moment où la proposition est signée, car elle fixe l'intégralité des règles du jeu pour l'ONG. Si des standards sont imposés (et c'est toujours le cas avec des bailleurs institutionnels), ils y figurent. Toute dérogation doit faire l'objet d'une négociation particulière, voire la renégociation complète de l'entente, ce qui ralentit considérablement l'arrivée des fonds.

Le problème arrive quand la situation sur le terrain a soit été mal évaluée soit s'est modifiée. [...] À ce moment-là, le mécanisme qui existe c'est soit de refaire une modification du projet, donc, de soumettre une modification de projet au donneur, et il peut l'accepter ou pas... (R.2 – O1)

Si l'on regarde les *standards qui peuvent être imposés aux processus d'achat*, les impositions peuvent porter sur la nature des ressources achetées et sur leur origine (dites règles d'origine et de nationalité) ou sur le type de fournisseurs (par exemple, le bailleur peut se réserver un droit d'accepter l'achat local).

*For example, International Humanitarian Assistance Division has specific procurement guidelines. That would be similar for other major donors. So ECHO for example has very specific procurement guidelines, you know. All the major institutional donors would have pretty strong specifics. Especially, more so for American donors. Often they require taking American goods. Canada doesn't have those stringent requirements which is good because normally you would want to procure as locally as possible rather than transporting from overseas. But it really depends on the donor.* (R.18 – O11)

Les standards peuvent aussi porter sur les processus, tels que la façon de faire l'offre d'achat, le niveau décisionnel qui gèrera le processus d'achat (par exemple, seul le bureau pays peut faire les achats), ou enfin le bailleur peut imposer d'être signataire au contrat (ce qui rajoute de fait un palier décisionnel au processus d'achat).

Ces difficultés sont illustrées de façon générale dans les citations suivantes :

Et, le logisticien, après ça, doit respecter, selon la valeur des objets ou des biens à acheter, les règles imposées par le bailleur. Donc, ça peut être assez compliqué, parce que si tu as trois bailleurs sur un projet, avec trois règles différentes, c'est énormément de travail pour être certain que les biens sont achetés de la bonne qualité, au bon moment, pour le projet, mais c'est fait aussi en respectant toutes les nombreuses règles qui sont mises en place. Mais, ça, c'est quand on a des fonds institutionnels. (R.19 – O1)

L'équipe logistique doit être familiarisée avec les règles des bailleurs relatives à la logistique pour chaque étape du cycle du projet, y compris la planification, la mise en œuvre et l'évaluation, et elle doit s'assurer que les obligations contractuelles d'O1 envers les bailleurs sont remplies. (Documentation interne O1 – Département Logistique. Procédures d'achat 2012)

Donc, oui, on a des processus à l'interne qui peuvent être repris dans un projet financé par un bailleur externe si ça ne contredit pas ce que le bailleur nous exige. (R.10 – O4)

Relativement aux *standards qui peuvent être imposés aux processus de donation*, le bailleur, là encore, peut influencer fortement les processus. Il est possible qu'il impose par exemple le niveau de l'organisation où est géré le processus de donation :

Après, chaque bailleur, en fait, a sa façon de faire : ECHO préfère négocier tout sur le terrain avec le chef de mission. Et, donc, le siège donne juste son aval et dit : « Oui, ça semble logique » – le siège est donc plus en support. Et il y en a d'autres, comme la Coopération Française, qui veulent négocier au niveau du siège social. (R.19 – O1)

Le bailleur peut également refuser de financer certains types de coûts. Il peut ainsi ne pas vouloir financer la préparation aux urgences, ou exclure certains coûts d'opération ou d'achats d'immobilisation. Cela peut hypothéquer gravement la capacité de l'ONG à se préparer adéquatement. Cela a été en partie décrit en ces termes :

*The project has been designed in the first days after the outbreak and some adjustment to the logical frameworks have been done depending on donors' templates and wishes to fund all or only some parts of the projects (e.g. only activities in North West and North Artibonite for ECHO and OFDA, no latrines for OFDA, no distribution costs for OCHA – ERRF, etc.) and*

*on the needs in the terms of activities (e.g. disinfection in private homes not a priority anymore since possibly done by Haitian Red Cross or Civil Protection (DPC). (Documentation interne O1 – External evaluation of the emergency response to the cholera outbreak in October 2010 in Haiti)*

Pour les *standards imposés aux processus de transport*, les bailleurs de fonds ont à peu près les mêmes règles que pour les achats (règles d'origine et de nationalité), de même qu'ils peuvent accepter ou refuser un fournisseur :

Les critères pour la sélection d'un tel prestataire [de transport] peuvent inclure le prix (voir devis 4.4.4), les liens avec le pays de destination et/ou d'origine, et la qualité ainsi que la quantité et la fiabilité de ses services. [...] Veuillez noter que ces critères ne sont que des exemples et qu'ils peuvent changer si le donateur qui finance le transport en décide autrement. (Documentation interne O1 – Manuel de transport 2010)

En ce qui concerne les *standards imposés aux processus de stockage*, les bailleurs peuvent exiger que le stock qu'ils ont financé et qui n'a pas été utilisé pour le projet (toute opération menée par les ONG, qu'elle soit d'urgence ou de développement, étant qualifié de « projet ») soit laissé sur le terrain ou à l'inverse soit conservé par l'ONG. La diversité des règles des bailleurs est illustrée ainsi :

Une règle générique des bailleurs est que le stock devrait être nul à la fin d'un projet. Les responsables du projet et de la logistique doivent effectuer un suivi du stock et s'assurer de sa correcte et totale utilisation. Chaque bailleur possède ses propres règles concernant les reliquats de stock. Avant de rédiger le rapport, merci de vous reporter aux directives spécifiques. (Documentation interne O1 – Procédures de stockage 2010)

Les *processus de distribution* peuvent également se voir imposer des standards en ce sens que l'ONG peut se voir contrainte de distribuer des ressources qu'elle n'a pas vocation normalement de distribuer :

*The problem was that USAID had a way of thinking about what type of housing needed to be provided that was different from what the office here had in mind. So, they designed a model of housing that would be definitive, permanent; not the mediagua<sup>16</sup> in between. (R.56 – O3)*

---

<sup>16</sup> Une mediagua est une cabane (<http://dictionary.reverso.net/spanish-french/mediagua>), terme employé en Amérique du Sud pour désigner un abri d'urgence à vocation temporaire (note de l'auteur)



Enfin, l'ensemble des bailleurs impose aux ONG qu'ils financent l'usage de certains *outils internationaux* (outils d'évaluation par exemple, comme EDAN – *Evaluation and Damage Assessment Needs*) et le respect des *standards internationaux* (comme SPHERE). De même, ils peuvent imposer des formats de reddition de compte (différents selon les bailleurs), comme l'illustre la citation suivante :

*Reporting - As a default, recipient affiliates will provide donor affiliates with generic final narrative and financial reports on their overall humanitarian response, stating the donor affiliate's contribution. Any additional reporting requirements, e.g. from a back donor, should be clearly stated in the funding agreement. A standard reporting format is available for use by recipient affiliates when another format has not been predetermined (by a back donor or a co-financing donor). (Documentation interne O10 – Humanitarian Dossier Version 4.A March 2012)*

De plus, de façon générale, les exigences des bailleurs ont préséance sur toutes les règles et procédures que peuvent avoir les ONG, comme l'ont montré plusieurs des citations faites précédemment.

Toutes ces exigences des bailleurs ne sont pas sans poser certains problèmes aux ONG. On peut ainsi illustrer ces difficultés au niveau des ONG chiliennes que nous avons rencontrées :

*In Chile, they have no international standard to go through on the situation. That was the first thing we realized. And that was a real problem, because the international donors wanted us to talk about how the different international standard would be fulfilled and, well, Chile didn't use international standards. (R.32 – O2)*

Ces difficultés se traduisent notamment par une lenteur en matière de processus :

*And there was a very messy way to account the money we received: we had to have all the receipts and everything. We did have a list because we had to account in a different way for each donor... Because they have different forms. So, we had to use them on different ways and account for them.....crazy. (R.32 – O2)*

Les standards imposés par les bailleurs institutionnels pèsent donc très lourd sur le fonctionnement des ONG, influant directement sur leur capacité opérationnelle en diminuant la flexibilité de leur processus. Ces impositions diminuent aussi la rapidité des processus, et notamment l'adaptabilité, quand les bailleurs imposent un palier décisionnel supplémentaire ou des procédures assez bureaucratiques. Ces standards imposés diminuent également la dynamique lorsque les bailleurs imposent un type de fournisseur ou un type de ressources, car les ajustements nécessaires aux changements rapides sont impossibles pour les ONG qui sont tenues de renégocier la proposition signée avec le bailleur.

Le fait d'être financé par des bailleurs institutionnels affecte donc très négativement la capacité opérationnelle des ONG. Cela nous a conduit à faire l'analyse du mode de financement majoritaire de chaque ONG de notre échantillon (les données détaillées quant au financement majoritaire des ONG de notre échantillon figurent à l'annexe F.2).

À cet effet, il est important de souligner que les pourcentages indiqués proviennent de l'analyse des états financiers sur les sites Web ou à défaut, d'informations fournies par les répondants. Les informations ont parfois été difficiles à obtenir, même sur le site Web, et demandent le recoupement de plusieurs documents. Enfin, certaines grosses ONGI ne présentent pas d'états financiers consolidés ce qui rend très difficile d'avoir une vue d'ensemble de la situation financière du groupe international. Le sommaire des résultats obtenus quant au financement majoritaire des ONG de notre échantillon figure à l'annexe F.3.

L'annexe F.3 montre que les ONG se découpent en deux grands types, soit les ONG financées majoritairement par fonds gouvernementaux/institutionnels/onusiens et les ONG financées majoritairement par fonds privés. Six ONG sur treize (46 %) dépendent majoritairement d'un financement institutionnel, alors que sept ONG sur treize (54 %) bénéficient d'un financement majoritairement privé. La dernière colonne permet d'apporter une nuance quant au financement majoritaire, à savoir l'écart pour chaque ONG entre les deux modes de financement. Ainsi, O1 a un de financement majoritairement institutionnel,

mais la différence entre le financement fourni par ses bailleurs institutionnels et ses donateurs privés n'est que de 7 % alors qu'O4 a une différence de 41 % entre son financement institutionnel (majoritaire) et son financement privé. Une petite ONG (O2) a un financement presque entièrement institutionnel. Pour deux ONG, O6 et O7, (une grosse et une petite), l'écart a été impossible à calculer faute de chiffres précis.

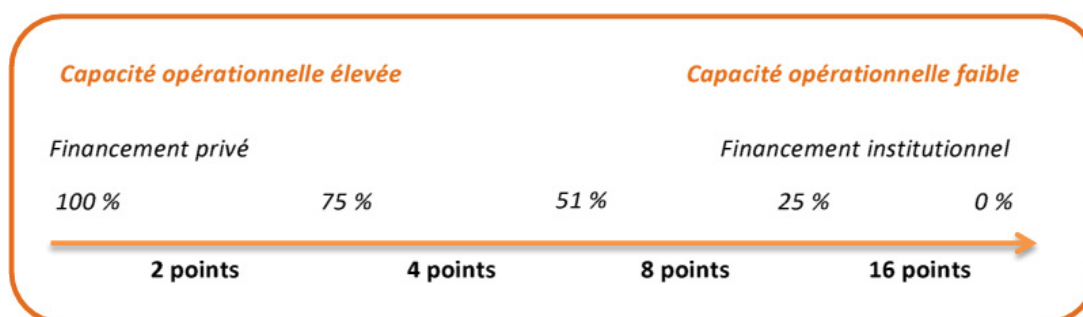
On obtient ainsi le tableau sommaire des types de financement des ONG de notre échantillon (voir tableau III.1.9).

**Tableau III.1.9. Sommaire des types de financement des ONG de l'échantillon**

Donateurs	Nombre d'ONG	%
Financement institutionnel > 50 %	<b>6 ONG</b> O1 O2 O4 O6 O7 O12	46 %
Financement privé > 50 %	<b>7 ONG</b> O3 O5 O8 O9 O10 O11 O13	54 %
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Les ONG se répartissent donc en deux types (financement institutionnel majoritaire ou financement privé majoritaire), mais avec beaucoup de nuances, comme en témoignent les différences affichées entre les deux modes de financement (voir annexe F.3). Ces nuances sont importantes, compte tenu de l'influence importante que peuvent avoir les bailleurs institutionnels sur les processus de transferts de ressource, et donc sur la capacité opérationnelle des ONG qu'ils financent.

Nous pouvons maintenant attribuer des scores en fonction du type de financement de chaque ONG. Le critère de pondération est la flexibilité basée sur la rapidité, l'adaptabilité et la dynamique des processus, associée à l'aspect de capacité spéculative ou réactive. Nous avons attribué les scores selon que la capacité opérationnelle était négativement ou positivement affectée par le type de financement de l'ONG. Selon la convention que nous avons adoptée, les scores peuvent être représentés sur un axe allant d'une capacité opérationnelle élevée (score bas) à une capacité opérationnelle faible (score élevé) (voir figure III.1.9).



**Figure III.1.9. Pondération des scores de capacité opérationnelle en fonction du type de donateurs majoritaires de l'ONG.**

Notre critère de pondération se fonde sur le degré de flexibilité des processus de l'ONG, et donc sur sa capacité opérationnelle, en fonction de ses donateurs. Ainsi, une ONG qui aura un financement privé entre 75 et 100 % aura un score de 2, car c'est elle qui a le moins de contraintes imposées par les bailleurs au niveau de ses processus liés à ses ressources, et donc la flexibilité et la capacité opérationnelle la plus élevée. À l'inverse, une ONG qui aura un financement institutionnel entre 75 et 100 % obtiendra un score de 16, car nous avons vu qu'elle a beaucoup de contraintes sur ses divers processus, d'où une capacité opérationnelle très faible en regard de la gestion de ses ressources. Au niveau intermédiaire, une ONG ayant un financement privé entre 51 et 75 % aura un score de 4, car elle a une flexibilité et une capacité opérationnelle relativement élevée. Dans le cas où elle aurait un financement privé entre 25 et 50 %, elle aura un score de 8 puisqu'elle aura une capacité opérationnelle plus faible que le cas précédent. Là encore, il est important de souligner que

nous nous attachons plus aux différences entre les ONG sur le plan des scores obtenus qu'aux scores en valeur absolue puisque nous voulons établir une typologie. La pondération donnée est cependant importante compte tenu de l'influence essentielle qu'exercent les donateurs sur la capacité opérationnelle des ONG qu'ils financent.

On a ainsi une matrice des scores obtenus par les diverses ONG (voir tableau III.1.10).

**Tableau III.1.10. Scores de capacité obtenus par chaque ONG en fonction de l'indicateur – Types de donateurs**

Type de financement	Scores obtenus par les ONG quant aux types de donateurs												
ONG	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13
Financement institutionnel > 75 %		16					16						
Financement institutionnel entre 51 et 75 %	8			8		8*						4	
Financement privé entre 51 et 75 %			4		4					4			
Financement privé entre 75 et 100 %								2	2		2		2
Score TOTAL par ONG	8	16	4	8	4	8	16	2	2	4	2	4	2

*\*Le financement institutionnel est majoritaire, mais la mesure dans laquelle il l'est n'est pas certaine, car il n'y a pas d'états financiers consolidés disponibles.*

Les scores obtenus varient de 2 (capacité opérationnelle maximum avec financement essentiellement privé) à 16 (capacité minimum avec financement essentiellement institutionnel) et sont très variables d'une ONG à une autre, témoignant de stratégies de financement très diverses.

Il est possible à partir de cette matrice faire la distribution des fréquences des scores relatifs aux types de donateurs pour les diverses ONG (voir figure III.1.10).

	O13 O9 O8	O11 O10 O5 O3	O12 O6 O4 O1	O2 O7
<b>Scores obtenus par les ONG</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>16</b>
<b>% en termes de fréquence du score</b>	<b>23 %</b>	<b>31 %</b>	<b>31 %</b>	<b>15 %</b>
<b>Nombre d'ONG</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

**Figure III.1.10. Distribution des fréquences des scores de capacité selon le mode de financement de l'ONG.**

La distribution de fréquence est également répartie entre 4 et 8, soit quatre ONG sur treize (31 %) dans les deux cas. Trois ONG sur treize (24 %) ont obtenu un score de 2 et deux ONG (15 %) ont obtenu un score de 16. Dans l'ensemble, six ONG sur treize (46 %) ont donc obtenu 8 ou plus : cela démontre que beaucoup d'ONG sont liées à un financement institutionnel supérieur à 50 % et sont donc soumises à nombre de contraintes, exigences et standards à respecter de la part des bailleurs. Elles disposent de ce fait d'une capacité opérationnelle réduite. Quatre ONG sur treize (31 %) ont un financement institutionnel qui varie entre 25 et 50 %, ce qui les rend un peu plus libres que les ONG précédentes. Seulement trois des ONG ont les mains « presque libres », car elles sont financées à plus de 75 % par des fonds privés et disposent donc d'une capacité opérationnelle élevée en regard de leur mode de financement.

Les diverses ONG sont très conscientes de cette diminution de capacité liée à leur mode de financement. En effet, plusieurs répondants nous ont dit que leur ONG multipliait les stratégies pour augmenter leur financement privé, augmenter leurs fonds propres et augmenter les fonds généraux d'urgence permettant un usage non lié à un évènement ou à un pays en particulier. Les ONG qui ont réussi à se libérer en tout ou partie de ce financement institutionnel font l'envie des autres qui les citent comme un exemple et un objectif à atteindre. Ainsi que le décrit le répondant suivant :

Et puis, il y a les ONG qui sont, au final très rares, autonomes grâce aux dons privés : elles se comptent sur les doigts d'une main au niveau mondial. Donc, entre les dizaines de milliers et les milliers qu'on avait en Haïti et puis celles qui restent, comme ça, il y en a très peu et [XX] est le chef de file. Parce que, s'ils ne veulent pas y aller, ils n'y vont pas et s'ils veulent y aller, ils ne sont pas préoccupés que Pierre, Paul ou Jacques ne donne pas d'argent : ils y vont

quand même parce que 90 % de leurs fonds viennent des personnes individuelles – comme vous et moi qui donnons de l’argent. Donc, ils ont moins de reporting, de consensus à faire, c’est-à-dire ils foncent, ils achètent, ils mettent sur place. [...] Les ONG – dont O1 – essaient d’y tendre, à cette autonomie financière, et les ONG, autant que faire se peut, essaient de pré positionner des stocks à droite, à gauche, pour déjà pouvoir répondre. [...] Donc, le nerf de la guerre, effectivement, c’est l’argent et l’autonomie financière, pour déjà avoir les choses achetées, au moins pour le lancement des opérations. (R.5 – O1)

Précisons qu’une libération quasi totale des bailleurs institutionnels est assez rare puisque, selon les données empiriques recueillies, seulement trois ONG sur treize y sont parvenues.

Ces résultats confirment la pertinence de la typologie des ONG faite par Holmen et Hirstrom (1994) fondée sur les relations avec les bailleurs de fonds. Ils confirment aussi la pertinence d’inclure ce facteur dans notre propre typologie puisqu’il affecte directement les processus et la capacité opérationnelle des ONG.

Nous allons donc maintenant pouvoir établir une typologie des ONG en fonction de leur capacité opérationnelle basée sur leurs processus de transferts de ressources intraorganisationnels.

### **1.3 Typologie des ONG basée sur la capacité opérationnelle résultant de leurs processus de transfert de ressources intraorganisationnels**

Ayant ainsi obtenu les scores des ONG pour nos cinq indicateurs (Niveau, Moment, Types de ressources, Types de fournisseurs et Types de donateurs), nous allons pouvoir additionner tous ces scores et dresser le portrait de la capacité opérationnelle des ONG de notre échantillon en regard de leurs processus intraorganisationnels de gestion de ressources. En effet, la compilation des scores permettra de voir si les ONG peuvent être rassemblées autour de groupes de valeurs, témoignant ainsi d’une certaine similitude dans les caractéristiques de leurs processus de transfert de ressources, et par le fait même d’une certaine similitude au niveau de leur capacité opérationnelle.

De façon générale, les ONG ayant les *scores les plus faibles* auront une capacité opérationnelle élevée, car la flexibilité de leurs processus sera élevée :

- Elles font intervenir moins de paliers décisionnels dans la mise en œuvre de leurs processus de gestion des ressources, d'où un accroissement de la rapidité de leurs processus (ce qui correspond à la *delivery flexibility* de Balcik et autres, 2010);
- Elles mettent en œuvre beaucoup de leurs processus en phase de préparation et auront de ce fait une capacité spéculative plutôt que réactive (Cattani, Dahan et Schmidt, 2008);
- Elles recourent à des bénévoles (donc non rémunérés) comme ressources additionnelles en cas de besoin, ce qui correspond au critère de dynamité (Eisenhardt et Bourgeois, 1988; Schrey et Kliesch-Eberl, 2007; Siggelkow et Rivkin, 2005);
- Elles choisissent des fournisseurs locaux/nationaux plutôt qu'internationaux, ce qui correspond aux critères de rapidité, d'adaptabilité et de dynamité (Balcik et autres, 2010; Narongsak, de Clercq et Dimov, 2012; Schrey et Kliesch-Eberl, 2007);
- Enfin, elles bénéficient d'un financement de type privé plutôt qu'institutionnel, ce qui correspond aux critères d'adaptabilité et de dynamité.

La compilation des scores se retrouve dans le tableau III.1.11.

Les scores obtenus par l'ensemble des ONG varient de 31 et 56. À 31, l'ONG ainsi décrite (O8) fait intervenir le moins de paliers décisionnels dans ses processus (score de 10 alors que le score maximum est de 20) et utilise un grand nombre de processus en phase de préparation (score de 9 contre un score maximum de 18). Elle recourt à des bénévoles en cas de réponse d'urgence et de besoins accrus en ressources humaines (score de 2 contre un score maximum de 4) et bénéficie d'un financement entièrement privé (score de 2 contre un score maximum de 16 pour un financement institutionnel supérieur à 75 %). Par contre, cette ONG se tourne entièrement vers des fournisseurs internationaux, ce qui explique son score de 8 (contre un score de 2 si elle choisissait plutôt des fournisseurs locaux/nationaux).



**Tableau III.1.11. Compilation des scores de capacité opérationnelle en lien avec les ressources établis selon nos cinq indicateurs**

Indicateurs	Scores combinés de capacité opérationnelle obtenus par ONG pour leurs processus de transfert de ressources intraorganisationnels												
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13
Indicateur – Niveaux	12	16	14	20	16	18	14	10	14	16	18	16	16
Indicateur – Moment	14	18	16	18	18	11	18	9	10	14	12	14	12
Indicateur – Types de ressources	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4
Indicateur – Types de fournisseurs	2	2	2	2	2	4	2	8	8	2	2	2	2
Indicateur – Types de donateurs	8	16	4	8	4	8	16	2	2	4	4	8	2
Score total	40	56	38	50	42	43	52	31	38	40	40	44	36

À l’opposé, l’ONG O2, avec un score de 56, implique beaucoup plus de paliers décisionnels (encore qu’elle ne soit pas au score maximum) et fait intervenir tous ses processus en phase de réponse uniquement (son score correspond au maximum de 18). Elle fait l’embauche de professionnels rémunérés en cas d’urgence et de besoins en personnel accrus (son score correspond au maximum de 4) au lieu de recourir à des bénévoles, et est financée par des fonds institutionnels à plus de 75 % (son score correspond au maximum de 16). Par contre, elle se tourne vers des fournisseurs locaux/nationaux, ce qui lui donne un score optimal de 2 (le score maximum étant de 8).

Nous pouvons remarquer que ces deux ONG décrivent une situation presque opposée, la première étant dans une position beaucoup plus favorable que l’autre en fait de capacité opérationnelle, et donc d’efficacité organisationnelle, sur le plan de ses processus de transfert de ressources.

La distribution des fréquences des scores combinés de capacité est donnée dans la figure III.1.11.

	Type 1 : ONG à capacité opérationnelle très élevée	Type 2 : ONG à capacité opérationnelle élevée (score)	Type 3 : ONG à capacité opérationnelle faible (score)	Type 4 : ONG à capacité opérationnelle très faible (score)
		O1 (40) O11 (40) O10 (40) O3 (38) O9 (38) O13 (36)	O12 (44) O6 (43) O5 (42)	O2 (56) O7 (52) O4 (50)
	O8 (31)			
Scores obtenus par les ONG	31	36 à 40	41-44	50-56
Nombre d'ONG par rang de fréquence	1	6	3	3
% en termes de fréquence du score	7,5 %	60,5 %	16 %	16 %

*\*Note : les chiffres mis entre parenthèses réfèrent aux scores totaux obtenus par chaque ONG pour sa capacité opérationnelle*

**Figure III.1.11. Distribution des fréquences des scores combinés de capacité opérationnelle liée aux processus intraorganisationnels de gestion des ressources.**

L'étendue de la distribution se situe entre un minimum de 31 (ONG à capacité opérationnelle très élevée) et un maximum de 56 (ONG à capacité opérationnelle très faible). Les fréquences se regroupent autour de quatre groupes de valeurs : 35 et en dessous (une seule ONG a un score de 31), de 36 à 40 (six ONG), 41 à 44 (trois ONG) et enfin 50 à 56 (trois ONG).

Une remarque obtenue d'un de nos intervenants permet d'illustrer les résultats obtenus relativement à la capacité opérationnelle au niveau de la gestion des ressources :

Moi, O4, c'est une ONG que j'aime bien. Mais [...] O4, finalement, perd du crédit sur les urgences. Parce qu'on est de moins en moins bon sur les urgences. Quand O10, avec le même type de portfolio... Sur la zone où j'étais, ils avaient à peu près un portefeuille de 10 millions de dollars pour une intervention sur six mois, multisectorielle – avec eau, hygiène et assainissement, santé publique, etc. Exactement le même montant que nous, exactement le même nombre de projets que nous, exactement le même nombre de différents bailleurs de fonds et de bénéficiaires. Donc, vraiment très similaire. Eh bien! les distributions d'O10, elles étaient faites en deux mois; c'était réglé. Et nous, O4, avons mis trois mois à déployer un logisticien... (R.23 – O4)

Ce même répondant apporte aussi d'autres éléments relatifs aux résultats obtenus pour d'autres ONG de notre échantillon :

Et, moi, ce que je constate c'est, qu'en tout cas, chez O9 ou – j'allais dire, O10 dans certains pays, ou O1 ou O6 dans une moindre mesure [...]... mais, dans l'ensemble, ce genre de boîtes, bien, ils ne font que de l'urgence; ils en restent là, ils ne commencent pas à faire du microcrédit ou ceci ou cela. Ils ont des plateformes logistiques et puis ce sont des gens qui savent [se] déployer [...] en moins de 48 h, n'importe où dans le monde, en envoyant des conteneurs n'importe où dans le monde en 48 h. C'est-à-dire qu'ils se sont donné des objectifs – et, d'ailleurs, ils ont cherché l'argent pour répondre aux objectifs. Et voilà. Et, ça, c'est la force d'O9 qui est incroyable. (R.23 – O4)

Nous avons décrit précédemment les ONG qui ont le score le moins élevé (ONG O8 avec 31) et le score le plus élevé (O2 avec 56). Entre ces deux valeurs extrêmes, le plus grand groupe a un score situé entre 36 et 40 (six ONG sur treize soit 60,5 %).

Il est important de remarquer que la pondération fait en sorte que trois des cinq indicateurs pèsent lourd dans le score total, à savoir le nombre de paliers décisionnels nécessaires pour qu'un processus lié aux ressources soit effectué, les moments où sont faits les processus (préparation de l'organisation aux réponses d'urgence), et le type de financement de l'ONG, ce qui est logique considérant leur grande influence sur la flexibilité des processus. En effet, ces trois indicateurs interviennent au niveau de tous les processus de transfert de ressources, ce qui n'est pas le cas pour les indicateurs Types de ressources et Types de fournisseurs. En raison de la lourde pondération de ces trois indicateurs, une ONG peut donc avoir un bon score dans un de ces trois indicateurs, mais ce score peut être annulé par un ou deux mauvais scores pour d'autres indicateurs tout aussi lourdement pondérés. Il est par ailleurs rare qu'une organisation puisse remplir tous les critères que représenterait un « Idéal type » (ce qui est presque le cas de l'ONG O8). La dispersion des scores obtenus montre que notre objectif d'avoir des ONG qui se distinguent suffisamment pour établir une typologie a été atteint.

On peut ainsi définir une typologie d'ONG basée sur la flexibilité des processus de transfert de ressources et sur la capacité opérationnelle qui en découle.

→ *Le type 1*, appelé *ONG à capacité opérationnelle très élevée*, va obtenir un score inférieur à 35. C'est une ONG qui fait intervenir le moins de paliers décisionnels dans ses processus (processus rapides) et qui met en œuvre la plupart de ses processus en phase de préparation (capacité spéculative élevée). Elle utilise des bénévoles en cas de réponse d'urgence et de besoins accrus en ressources humaines (processus adaptables), et privilégie les fournisseurs locaux/nationaux (processus adaptables et dynamiques). Enfin, elle bénéficie d'un financement privé supérieur à 75 % (cela lui permet d'avoir des processus adaptables, dynamiques et non ralentis par les bailleurs). Elle témoigne donc d'une grande flexibilité de ses processus de transfert de ressources et donc d'un niveau très élevé de capacité opérationnelle pour la gestion de ses ressources. C'est un tableau rare et idéal (Idéal-Type), comme en témoigne le nombre très restreint d'ONG qui satisfont à ces critères (une seule : O8) et encore ne satisfait-elle pas à tous les critères (type de fournisseurs);

→ *Le type 2*, appelé *ONG à capacité opérationnelle élevée*, obtient un score entre 36 et 40. Ces ONG sont en bonne situation en fait de capacité opérationnelle. En effet, elles font intervenir en général deux à trois paliers décisionnels pour certains processus (scores entre 12 et 18 – d'ailleurs l'ONG qui a obtenu 18 a le score de 40, soit le plus élevé de ce groupe), ce qui nuit à la rapidité de ses processus. Ces ONG ont en général un niveau moyen de préparation (score autour de 14 soit légèrement au-dessus de la moyenne qui est 13), d'où une capacité dynamique moyenne. Leur type de fournisseur est local ou national pour la grande majorité d'entre elles, ce qui leur confère une adaptabilité, une dynamisme et une rapidité importante, mais elles procèdent le plus souvent à l'embauche de professionnels rémunérés en cas de besoin, ce qui diminue leur flexibilité. Enfin, autre élément important, leur type de financement est majoritairement privé, ce qui leur permet une flexibilité des processus. Leur flexibilité est donc variable selon les processus, mais plusieurs indicateurs majeurs témoignent d'une bonne flexibilité dans l'ensemble, ce qui explique que leur capacité opérationnelle est plus élevée que la moyenne. Par rapport au type 1, les ONG du type 2 recourent un peu moins aux bénévoles, font davantage de

processus de transfert de ressources en période postdésastre et utilisent un peu plus de paliers décisionnels pour gérer les processus.

→ Le **type 3** appelé **ONG à capacité opérationnelle faible** a un score situé entre 41 et 49. Les ONG du type 3 se caractérisent surtout par le fait qu'elles font intervenir deux ou trois paliers décisionnels et à ce titre ont des processus ralentis. Leur préparation est variable et montre un certain manque de capacité spéculative pour plusieurs processus. Le passage du type 3 au type 2 est conditionnel à l'allègement de la structure décisionnelle en cas d'opérations d'urgence et à l'implantation de processus de gestion de ressources en phase de préparation.

→ Le **type 4**, enfin, appelé **ONG à capacité opérationnelle très faible** obtient un score entre 50 et 56. Il est composé d'ONG utilisant beaucoup de paliers décisionnels dans leurs processus qui de ce fait sont ralentis. Elles font leurs processus de gestion de ressources uniquement en phase d'urgence (pas de stock prépositionné notamment) d'où une capacité essentiellement réactive. Elles recourent à l'embauche de professionnels rémunérés en cas de besoins accrus dans les réponses d'urgence, ce qui augmente leurs coûts et leurs risques de ne pas trouver de ressources adéquates disponibles, d'où une adaptabilité et une dynamisme faibles. Elles se tournent vers des fournisseurs internationaux plutôt que locaux ou nationaux, ce qui rend leurs processus moins adaptables et moins dynamiques (en fait, aucune des ONG du type 4 ne se tourne vers cette option laquelle aurait encore augmenté leur score). Enfin, elles ont un financement majoritairement institutionnel (supérieur à 50 %, voire supérieur à 75 %), ce qui accroît considérablement les contraintes sur leurs processus et diminue corrélativement leur adaptabilité et leur dynamisme. Leurs processus sont donc très peu flexibles dans l'ensemble, pour des raisons qui leur sont internes (exemple : stratégie relativement au choix des fournisseurs ou à la structure décisionnelle de l'organisation) ou qui leur sont externes (financement institutionnel et standards imposés par les bailleurs). Leur capacité opérationnelle est très faible pour tous les processus de transfert de ressources. On retrouve dans notre échantillon trois ONG de ce type (O7, O2 et O4). La capacité opérationnelle très faible de ces ONG est illustrée par certaines remarques

de nos intervenants sur le terrain, qui soulignent d’eux-mêmes le manque de flexibilité des processus de leur ONG :

Nous [à O4] on aimerait bien avoir plus de fonds propres – [...] – donc plus de marge de manœuvre pour être plus indépendants vis-à-vis des bailleurs de fonds et même peut-être un peu plus riches pour une structure fonctionnelle plus souple ou plus flexible, plus sensible, aussi, à la marche du monde – parce que le monde est en train de bouger très, très vite et de plus en plus vite. (R.23 – O4)

Ainsi, nous sommes maintenant en mesure de répondre à notre question de recherche, à savoir quelles sont les similitudes et les différences entre les ONG d’urgence relativement à leurs processus intraorganisationnels de gestion des ressources. Ces similitudes et différences nous ont permis de dégager une typologie des ONG basée sur leur capacité opérationnelle relativement à la gestion de leurs ressources. La typologie ainsi élaborée est représentée dans la figure III.1.12.

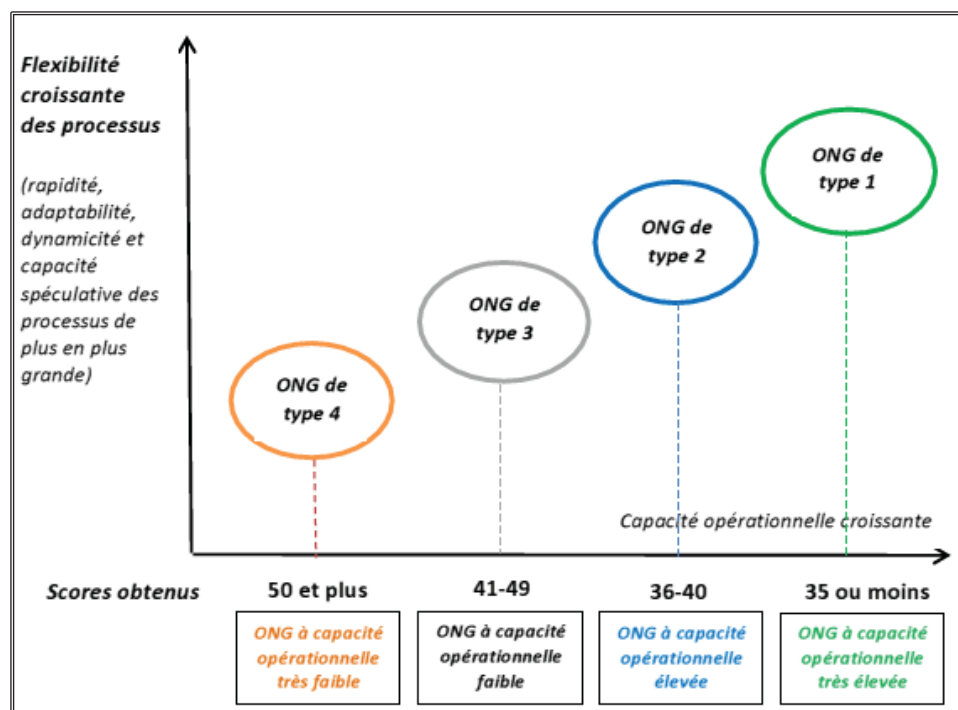


Figure III.1.12. Typologie des ONG selon leur capacité opérationnelle mesurée par la flexibilité de leurs processus de transfert de ressources intraorganisationnels.

Les implications théoriques de cette typologie seront analysées dans le chapitre 3 de la partie III.

Ayant dressé cette typologie d'ONG basée sur les processus intraorganisationnels, nous allons maintenant nous intéresser aux processus et mécanismes de coordination inter-organisationnels.





## **CHAPITRE 2 : PROCESSUS DE COORDINATION INTERORGANISATIONNELS DES RESSOURCES ET MESURE D'INTENSITÉ DE LA COORDINATION**

---

Étudions maintenant les processus et mécanismes de coordination interorganisationnels utilisés par les ONG non affiliées en lien avec la gestion des ressources.

En tout premier lieu, il convient de remarquer que les données obtenues relativement aux mécanismes interorganisationnels en lien avec les ressources sont beaucoup moins nombreuses que celles obtenues pour les mécanismes intraorganisationnels. Cette constatation préliminaire pourrait porter à croire que la coordination des ressources est relativement moins importante entre ONG non affiliées qu'entre ONG affiliées puisque les répondants ont été beaucoup moins prolixes sur leurs relations avec les autres ONG que sur leurs relations avec les ONG appartenant à une même affiliation. Mais nous allons explorer cet élément en détail dans ce qui suit.

Rappelons ici que la question de recherche à laquelle nous tentons de répondre est la suivante : Existe-t-il des différences entre les ONG d'urgence relativement aux processus interorganisationnels de gestion des ressources et est-il possible d'établir une typologie à partir de ces différences? Afin de répondre à cette question, trois sous-questions sont posées. La première question est la suivante : Quels sont les processus et mécanismes de coordination interorganisationnels en lien avec les ressources adoptés par les ONG non affiliées intervenant dans les opérations d'urgence à la suite d'un désastre? Ce sera l'objet de la section 2.1. La deuxième sous-question est la suivante : Peut-on mesurer l'intensité de la coordination interorganisationnelle des ONG en fonction des processus interorganisationnels qu'elles utilisent en lien avec les ressources? C'est ce que nous allons mesurer dans la section 2.2. La troisième et dernière question est la suivante : Quelles similitudes et différences permettent de regrouper ou de distinguer les ONG d'urgence au chapitre de l'intensité de leur coordination interorganisationnelle? Pour répondre à cette question, nous comparerons les résultats obtenus par la différentes ONG à la section 2.2,

puis nous verrons s'il est possible d'établir une typologie basée sur l'intensité de la coordination caractérisée par leurs processus interorganisationnels en lien avec leurs ressources. Ce sera l'objet de la section 2.3.

## **2.1 Identification des processus et mécanismes de coordination interorganisationnels en lien avec les ressources**

Plusieurs mécanismes ont été identifiés grâce à l'analyse des documents internes et externes ainsi que des entrevues obtenues auprès des treize ONG retenues pour notre échantillon. La base de données constituée pour réaliser les analyses qui suivent est reproduite intégralement dans les annexes G, H, I, J et K.

À la suite de l'analyse de toutes les données obtenues, nous avons réussi à regrouper les processus interorganisationnels en trois grandes catégories, soit les processus faits en commun par les ONG ou confiés à d'autres ONG, les processus impliquant un transfert de ressources à une autre ONG non affiliée et enfin, les mécanismes résultant d'un accord entre ONG soit pour l'utilisation des ressources soit pour la répartition des ressources.

Au sein de ces trois grandes catégories identifiées, il est possible de regrouper un certain nombre de processus du même type. Nous allons décrire en détail ces trois catégories et les processus qui les composent.

- La catégorie 1 comprend tous les *processus faits en commun par les ONG ou confiés à d'autres ONG*. Parmi ceux-ci, on retrouve cinq types de processus : 1) les processus d'achats; 2) les processus de transport et de stockage (que nous avons regroupés); 3) les processus de distribution et 4) les processus d'évaluation.

Les processus d'achats, de transport, de stockage et de distribution faits en commun ou impartis sont un peu différents de ce que nous avons vu dans le chapitre 1 car ils sont considérés maintenant sous l'angle interorganisationnel, donc entre ONG *non* affiliées. De ce fait, ils n'entrent pas tout à fait dans la logistique telle que décrite par les auteurs.

Il est possible d'illustrer tous les types de processus en reprenant les directives internes de certaines ONG, ou les dires de nos répondants. Ainsi, relativement aux achats faits par une ONG partenaire, O1 donne les lignes directrices suivantes :

La relation entre O1 et son partenaire est basée sur la confiance, mais afin d'éviter toutes erreurs et/ou risques, les premiers achats seront réalisés conjointement (personnel O1 + partenaire). Pour tout achat dont le montant est supérieur à 50 000 euros, O1 sera responsable du processus d'achat. Afin d'augmenter la transparence, le personnel d'O1 devra être impliqué dans les décisions d'achats du partenaire. (Documentation interne O1 – *Logistics Department*. Collaboration avec les partenaires locaux)

Des politiques internes peuvent aussi décrire ce qui convient d'être fait en matière de processus communs pour le transport ou l'entreposage :

*When contracting local transport, competitive tendering must take place and agreements or contracts must be signed. Coordinating with other agencies operating in the area will help prevent competitive bidding from driving the prices up. Wherever a UN joint logistics centre (UNJLC) has been established, a mechanism will be available for monitoring local transport charges. Wherever possible, it is important to network and collaborate on transport capacity with other agencies (e.g., UN agencies, international organizations and NGOs) operating in the same environment. (Documentation interne O6 – Fleet Manual: Vehicule fleet management in emergencies)*

Partager un magasin avec d'autres ONG – Les frais de location et de sécurité peuvent être réduits de manière significative en partageant un magasin (ayant plusieurs divisions) ou une concession (ayant plusieurs bâtiments) avec une autre ONG. Cependant, il ne doit jamais avoir de partage d'un seul espace non séparé, puisqu'il pourrait être source de problèmes en termes de coordination, de responsabilité et de procédure. (Documentation interne O4 – Directives en Matière de Réponse aux Urgences Humanitaire – Logistique).

En ce qui concerne les processus de distribution, ceux-ci peuvent être faits en commun ou impartis. Ce que les citations suivantes illustrent :

*We have worked with some other NGOs: for example in Haiti, I forget who it was, they had a lot of containers of food sitting somewhere and they didn't have the capacity to distribute it and they knew we were doing our water distribution and some other NFI's which are non-food items distributing those. They would say : Hey! You guys are there. Would you mind grabbing that and distributing it and we said: sure, not a problem, you know. (R.10 – O8)*

Mais ce même répondant décrit plus généralement les processus interorganisationnels de distribution comme suit :

*We do it [the distribution] together with the local NGO's, always. (R.10 – O8)*

Relativement aux évaluations conjointes, O10 a les politiques internes suivantes :

*The assessment team will consist of different actors depending on the context (O10 staff, partners, other INGOs, government representatives). It should be a joint affiliate assessment wherever there is more than one O10 present in-country. Participation of representatives of all community groups is essential in order to understand their needs, views and contextually specific issues. Results should be shared across O10 teams (through the Country Leadership Team) and with other actors (UN clusters, coordination forums). (Documentation interne O10 – Humanitarian Dossier – Version 4.A 2012)*

Dans certains cas, la toute première évaluation est confiée à l'ONG locale (ici, O2) :

*In Chile, it was a little bit different on how it would work for O12 because O12 had no permanent office here. So, it was O2 who took the lead, at least for the first 72 and gathered all the information on how many victims and how old were the children affected by the emergency and that kind of information. And, in response of that information, O12 took action and sent a team of people to build the first assessment and so. (R.58 – O12)*

Nous avons pris en compte les processus d'évaluation, même s'ils ne sont pas en soi des processus de transfert de ressources, étant donné qu'ils ont été identifiés par les répondants comme des mécanismes interorganisationnels importants pour coordonner leurs ressources et leurs activités. Ce qu'illustre très bien l'extrait des politiques d'O4 :

O4 doit toujours s'employer à mener une évaluation sur le terrain en partenariat avec d'autres. Les missions d'évaluation conjointe ont plusieurs avantages dont : Réduire le 'poids de l'évaluation' sur les communautés; Promouvoir des méthodologies courantes et une compréhension de la situation; Faciliter une planification coordonnée de la réponse; Partager les ressources. (Documentation interne O4 – Directives en Matière de Réponse aux Urgences Humanitaires- Évaluations)

Pour tous les répondants, il est essentiel de coordonner, dans une certaine mesure, les évaluations pour éviter de solliciter les populations victimes de façon répétitive. Des directives émises par O1 et O4 illustrent ce fait :

*To prevent repetition, the information to be collected about the beneficiaries should be determined in collaboration with the partners as much as possible, whenever the lists are*

*shared for different ends. (Documentation interne O1 – Food Aid and Alternatives to Food Aid)*

Choses à ne pas faire : Dupliquer le travail d'autres agences et contribuer à surcharger l'évaluation (Documentation interne O4 – Directives en Matière de Réponse aux Urgences Humanitaires- Évaluations)

Ce qu'un répondant illustre de la façon suivante :

*But generally we wouldn't seek to do assessments on our own, except for the first, maybe rapid, initial assessments, but larger assessments would be done jointly because it just makes more sense in terms of using resources to do them jointly. (R.18 – O11)*

Mais des répondants soulignent les difficultés inhérentes à ces évaluations communes :

*Joint needs assessments are ideal because you can say you did it, but you did it together. (O4:34) We are not always on the same time-frame and planning as other organizations and so that can make coordination for those joint needs assessments more challenging. (R.16 – O4)*

Un de nos répondants évoque finalement un aspect plus pragmatique de l'approche commune en matière d'évaluations :

On va faire l'évaluation en commun si on se rend compte que ça peut être plus pratique de le faire en même temps que quelqu'un d'autre. Ça va se produire. Mais ce n'est pas quelque chose qu'on va rechercher à tout prix. Je n'ai pas de *Guidelines* là-dessus, il n'y a pas de paramètres envoyés par le siège. (R.2 – O1)

Le *cluster* local, quand il est mis en place, joue un grand rôle à cet effet, en permettant aux organisations de s'échanger des informations et d'évaluer les besoins afin de décider où attribuer les ressources, comme en témoigne ce répondant :

*Through the cluster system, we would be working in collaboration with other organizations. So, try to identify what the needs are and where, potentially, the available resources need to go. (R.28 – O6)*

- La catégorie 2 comprend les *processus impliquant un transfert de ressources à une autre ONG non affiliée*. Parmi ceux-ci, on retrouve deux types de processus : 1) les

processus de prêts ou d'échanges entre ONG non affiliées et 2) les processus de donations faites à des ONG non affiliées.

À la différence du chapitre 1, nous adoptons cette fois-ci une perspective interorganisationnelle avec des transferts de ressources entre ONG non affiliées.

On peut ainsi donner quelques exemples cités par les répondants, soit de prêt soit de donations d'une ONG à une autre :

Quand j'étais avec O9, en RCA, on avait de très bonnes relations... On était juste quatre ONG dans un petit village et un jour notre générateur brise. On appelle, on n'est pas capable de réparer, notre backup est utilisé pour quelque chose d'autre. Donc, on se prêtait nos générateurs. (R.19 – O1)

[...] c'était une église luthérienne, je crois, aux États-Unis. Ils nous avaient filé des trucs super pendant le tremblement de terre, plein de kits chirurgicaux sauf que, nous, on ne faisait pas de chirurgie. J'ai pris les cartons, j'ai appelé LDS tout de suite, je leur ai dit : « Écoutez : super, les kits. Mais, nous, on ne fait pas de chirurgie. Pas intéressés. Par contre, MSF a été très intéressé à prendre 75 % des articles parce qu'ils avaient des pénuries d'approvisionnement. J'ai fait une donation à MSF, j'ai fait scanner les papiers. MSF a fait une lettre de remerciement à LDS et c'est parti LDS. Et, moi, j'ai justifié. Si vous voulez, il faut justifier, quand-même : quand on reçoit quelque chose, il faut le justifier au donateur. (R.23 – O4)

- La catégorie 3 comprend les *mécanismes résultant d'un accord entre ONG pour l'utilisation ou pour la répartition des ressources*. Parmi ceux-ci, on retrouve quatre types de mécanismes : 1) la répartition sectorielle ou géographique des activités; 2) les outils et standards communs utilisés et développés à l'international ou par les ONG elles-mêmes relativement à la gestion des ressources; 3) le partage des informations (l'information étant considérée par plusieurs des répondants comme une ressource) et 4) les partenariats.

C'est au niveau de cette troisième catégorie que se retrouve une assez grande différence avec l'intraorganisationnel. Il ne s'agit pas de transferts de ressources comme tels, mais ils sont au cœur des relations entre les ONG non affiliées, car ils reviennent souvent dans les documents obtenus et dans les entrevues (ce qui n'est pas le cas pour les processus de la catégorie 2 – Processus impliquant un transfert de ressources à une ONG non affiliée). Nous allons décrire précisément en quoi consistent ces processus.

Le premier processus de cette troisième catégorie est la *répartition sectorielle ou géographique des activités*. Cela consiste à répartir entre les intervenants soit différents domaines d'activités (par exemple une ONG se chargeant du WASH<sup>17</sup> alors que l'autre ONG se charge des abris) soit différentes zones géographiques (par exemple une ONG s'occupant de la distribution de nourriture dans la zone A et une autre ONG faisant la même chose dans la zone B). Cette répartition peut se faire ou bien au niveau du *cluster*, le *cluster* lui-même étant une répartition sectorielle des activités mise le plus souvent en place par l'ONU, ou bien entre certaines grandes ONGI.

La répartition géographique ou sectorielle se fait en général à la suite de l'évaluation, soit au sein, soit en dehors du *cluster*, tel qu'illustré dans l'extrait des politiques suivantes :

O4 aura besoin de prendre des décisions stratégiques par rapport au centre géographique tôt dans la réponse. La sélection des zones prioritaires pour la mission d'évaluation doit être faite sur la base des informations secondaires disponibles et en étroite collaboration avec d'autres agences s'engageant dans les évaluations. (Documentation interne O4 – Directives en Matière de Réponse aux Urgences Humanitaires – Évaluations)

Sur le terrain, ce mode de coordination se traduit ainsi :

Ça peut être complémentaire et ça peut être le même type d'ONG qui fait le même type d'activité et qui après, vont se séparer les zones. (R.5 – O1)

Le deuxième processus de cette troisième catégorie est constitué par le *développement ou l'utilisation d'un corpus d'outils et de standards communs* entre deux ou plusieurs ONG, dont l'utilisation de standards internationaux développés en général sous l'initiative de l'ONU avec le soutien et l'aide des grosses ONGI. Certains standards et outils (pas tous cependant) tournent autour des ressources, par exemple celles pouvant ou devant être distribuées aux victimes de catastrophe, les quantités minimums à distribuer, et les standards de stockage, de transport et de distribution minimalement acceptables (projet SPHÈRE<sup>18</sup> par exemple). L'utilisation d'outils ou de standards logistiques communs

---

<sup>17</sup> WASH : Acronyme anglais pour Eau, assainissement et hygiène.

<sup>18</sup> <http://www.sphereproject.org/sphere/fr/ressources/publications> consulté 19 juin 2015

(comme SPHÈRE), d'évaluation des besoins (comme l'outil EDAN<sup>19</sup>), ou autres, permet une harmonisation des pratiques entre ONG et l'établissement de zones d'accord entre ONG différentes dans la façon d'utiliser, de gérer ou de distribuer des ressources.

Ce qu'illustre l'extrait suivant :

Coordination : Le langage commun présenté par Sphère peut faciliter la coordination (c'est-à-dire si les agences utilisent les mêmes questions et indicateurs pour l'évaluation initiale, les informations peuvent être facilement partagées et faciliter la définition des objectifs). (Documentation interne O10 – Dossier humanitaire version 3 janvier 2008)

L'usage d'outils et de standards communs est souvent repris, soit par les répondants, soit dans les politiques des ONG :

*The implementation of the APPEAL demonstrated the importance to count with initial diagnosis information of each sector and the application of an appropriate instrument to each beneficiary family (Evaluation of damages and Analysis of Needs- EDAN). In future, it is needed to count on a common instrument in Chile and with teams trained in it application. (Documentation à diffusion limitée O7 – Alianza para una respuesta humanitaria. Memoria de Buenas Practicas, Version anglaise, 2010-2011)*

*An important fight that took place here, and what we are trying to commit to is that the government can use the EDAN as a model so as to facilitate the information at the international level also...as well, be able to channel all this information easily, as we are international organisations [..] (R.51 – O5)*

Confirmer les spécifications du produit avec les membres demandeurs de l'équipe et assurer qu'elles sont conformes aux normes techniques de SPHÈRE et autres. (Si possible, cela doit être déjà documenté dans le PPU—Processus de Préparation d'Urgence). (Documentation interne O4 - Directives en Matière de Réponse aux Urgences Humanitaires)

Le troisième processus de cette troisième catégorie est le *partage d'information* entre les ONG. Outre le fait que les répondants considèrent généralement l'information comme une ressource en elle-même, c'est un mécanisme qui est invoqué comme moyen de coordination des activités et des ressources par les répondants. Le partage d'informations peut se faire entre deux ou plusieurs ONG sous moult formes, orales, écrites, secrètes ou publicisées, dans des réunions en petit comité ou des réunions élargies à toutes les

---

<sup>19</sup> EDAN : *Evaluation of Damage and Assessment Needs*



organisations qui veulent participer. Souvent, le principal point de partage de l'information est le *cluster*, quand il y en a un :

*Through the cluster system we kind of find out who's working where and what are they doing 'cause maybe so-and-so's group is working here, they are doing one thing but they are not doing another thing so it's needed so you kind of talk and figure out. (R.10- O8)*

La coordination et l'information sont des enjeux importants, comme le démontre la citation suivante :

*And the first thing we [did] was [signing] a memorandum of understanding about sharing information because we worked with the first and strongest principle that there is no competition but collaboration during emergencies. (R.58- O12)*

Enfin, le quatrième et dernier processus de cette troisième catégorie est constitué par les *partenariats*. Il s'agit d'un mécanisme souvent invoqué dans les politiques et les dires des répondants. Ainsi, des politiques sont développées spécifiquement pour encourager, puis gérer, les partenariats, comme le montrent ces extraits :

ONG : Intégrer ou créer un réseau local d'ONG au niveau coordination (pour les travaux communs en matière d'évaluation, de partage de l'information, de gestion de la sécurité...) (Documentation interne O1- Manuel Log/Administration en urgence, 2010)

O10 International reconnaît comme principe fondamental l'importance de travailler autant que possible avec des partenaires. Cela s'applique à toutes sortes de programmes, entre autres les programmes humanitaires. Cette position est clairement reflétée dans plusieurs documents clé d'O10 International. (Documentation interne O10 – Dossier humanitaire version 3 du 3 janvier 2008)

Un de nos répondants décrit ainsi le niveau important de collaboration développé au niveau de certains partenariats :

[...] dans certains cas, comme la Coalition Humanitaire, les organisations ont atteint un niveau supplémentaire de coordination où elles partagent également des financements, le marketing, évidemment, et, sur le terrain aussi, la logistique et tout ça. (R.13)

Toutefois, même s'il s'agit d'un mécanisme de coordination qui revient souvent dans les entrevues, les partenariats constituent une catégorie de mécanismes qui n'est pas toujours précisée ni même claire dans l'esprit des répondants. Les partenariats peuvent recouvrir une grande variété de formes de collaboration entre les ONG, d'un simple travail fait en commun durant une période très limitée à une alliance stratégique entre deux organisations. Nous conviendrons dans le cadre de cette recherche que les partenariats vont recouvrir toutes les formes d'association entre ONG qui ne sont ni une répartition sectorielle et géographique des activités, ni des outils et standards utilisés et développés à l'international ou par les ONG elles-mêmes relativement à leurs ressources, ni un partage d'information. Les partenariats peuvent donc être reliés à différentes formes de collaboration autres que celles nommées ci-dessus, allant selon le modèle de Galbraith d'une coopération implicite (ajustement des comportements) jusqu'à la coalition (que nous qualifierons indifféremment d'alliance). Ils se traduisent en général par des activités, des actions ou des projets communs dans certains domaines.

Nous pouvons résumer les catégories de processus interorganisationnels identifiées et les processus inclus dans chacune de ces catégories dans le tableau III.2.1.

Pour clore cette partie sur l'identification des processus interorganisationnels liés aux ressources, il est intéressant de soulever à nouveau, comme nous l'avons fait pour les processus intraorganisationnels, que la définition de la SCM devrait probablement être revisitée afin d'intégrer tous les processus que nous avons identifiés, car même s'ils ne sont pas directement des processus de transfert de ressources, ils sont pourtant partie intégrante des processus de répartition et donc de gestion et de coordination des ressources.

**Tableau III.2.1 Catégories de processus interorganisationnels utilisés par les ONG  
en lien avec leurs ressources**

Catégories	Descripteur	Processus composant la catégorie
<b>Catégorie 1</b>	Processus faits en commun par les ONG ou confiés à d'autres ONG	1) les processus d'achats 2) les processus de transport et de stockage 3) les processus de distribution 4) les processus d'évaluation
<b>Catégorie 2</b>	Processus impliquant un transfert de ressources à une autre ONG non affiliée	1) les processus de prêts ou d'échanges entre ONG non affiliées 2) les processus de donations faites à d'autres ONG non affiliées
<b>Catégorie 3</b>	Mécanismes résultant d'un accord entre ONG soit pour l'utilisation des ressources, soit pour la répartition des ressources	1) la répartition sectorielle ou géographique des activités 2) les outils et standards communs utilisés et développés à l'international ou par les ONG elles-mêmes en lien avec les ressources 3) le partage des informations 4) les partenariats

## 2.2 Mesure de l'intensité de la coordination caractérisée par les processus et mécanismes interorganisationnels en lien avec les ressources

Comme il a été décrit dans le cadre conceptuel, nous avons élaboré un outil afin de mesurer l'intensité de la coordination des mécanismes de transferts de ressources interorganisationnels et d'établir une typologie des ONG basée sur la coordination interorganisationnelle. Cet outil est bâti à l'aide de trois indicateurs que nous allons rappeler.

**L'indicateur 1** est *l'indicateur – Niveaux* : il s'agit du niveau où est géré le processus dans l'ONG. Ce niveau se décline en trois valeurs : la première valeur possible est le niveau opérationnel (terrain). La deuxième valeur possible est le niveau tactique qui peut être le bureau pays se trouvant sous le contrôle d'un siège, ou des équipes faisant le lien entre le siège et le terrain dans un territoire national ou enfin le niveau extranational proche, c'est-à-dire un bureau pour une zone qui englobe plusieurs pays proches (dans le cas où une structure internationale chapeaute l'ensemble des affiliés). La troisième valeur possible pour l'indicateur – Niveaux est le niveau stratégique : le processus est géré par le siège ou

à l'international. Il s'agit dans tous les cas du plus haut niveau décisionnel de l'ONG ou de la famille à laquelle elle est affiliée.

Nous avons ainsi identifié pour chaque processus et mécanisme décrit plus haut le niveau où est géré le processus, c'est-à-dire le niveau de l'ONG qui initie et contrôle le processus ou le mécanisme de coordination interorganisationnel en relation avec les ressources. Par exemple, si les gestionnaires sur le terrain échangent de l'information uniquement après l'avoir soumise au siège et en avoir obtenu l'autorisation de la communiquer, il s'agit d'un échange d'information au niveau stratégique. Par contre, si ces mêmes gestionnaires échangent l'information sur le terrain de façon tout à fait libre, il s'agit d'un niveau opérationnel.

**L'indicateur 2** est *l'imposition de standards par l'ONG* qui met en œuvre le processus. Nous l'appellerons l'indicateur – Standards. Par exemple, si l'ONG A fait une donation à l'ONG B et qu'elle assure le suivi et la distribution des ressources données, l'ONG A impose en fait ses propres standards d'acheminement et de distribution à l'ONG B. De même, si l'ONG A transfère de l'argent à l'ONG C partenaire et que l'entente prévoit que l'ONG C partenaire devra utiliser l'argent en respectant certains standards de gestion ou certains standards internationaux, l'ONG A impose des standards sur les processus en lien avec les ressources à l'ONG C. Cet indicateur peut avoir deux valeurs, soit l'imposition de standards ou l'absence d'imposition de standards.

**L'indicateur 3** est le *degré de formalisation du processus* ou du mécanisme interorganisationnel, appelé l'indicateur – Formalisation. En d'autres termes, ce que sera la formalisation de l'entente entre deux ONG, que cette entente concerne une répartition sectorielle ou géographique, un échange d'information, l'utilisation d'outils communs ou l'établissement d'un partenariat. Le modèle de Galbraith (1977) identifie cinq degrés de formalisation. Toutefois, les données obtenues ne nous ont permis de distinguer que trois degrés. Pour cette recherche, nous avons donc convenu que cet indicateur se déclinerait en trois valeurs, soit 1) la coordination *ad hoc* des comportements (coordination implicite); 2) l'accord contractuel (coopération explicite) et 3) les politiques d'échanges

institutionnalisés et alliances que nous avons qualifiées de coalitions (ces dernières formes étant appelées cooptation par Galbraith). Par exemple, un échange d'information entre l'ONG A et l'ONG B aboutissant à une décision unilatérale de l'ONG A de couvrir un domaine d'activité ou une zone particulière constitue une coordination *ad hoc* des comportements (coordination implicite). Par contre, un échange d'informations suivi d'une discussion et d'une entente verbale entre diverses ONG au cours d'une réunion d'un *cluster* constitue un accord contractuel verbal de l'ONG A envers les autres ONG, car elle s'engage à intervenir dans tel ou tel domaine ou dans telle ou telle zone géographique. Il s'agit alors d'une coopération explicite. A fortiori, quand une ONG signe un contrat écrit avec une autre ONG sur la façon dont elles vont opérer ensemble un hôpital de campagne par exemple, il y a coopération explicite formalisée par un accord contractuel écrit. Enfin, un partenariat basé sur un *Memorandum of Understanding* entre deux ONG qui vont décider d'un projet commun avec répartition des activités et des ressources constituera une alliance stratégique, même si c'est pour un temps limité et pour un projet particulier. Conformément au modèle de Galbraith, ces trois niveaux représentent une intensité de plus en plus grande de la coordination interorganisationnelle.

Ces précisions étant apportées, nous allons analyser successivement les trois indicateurs choisis soit les *niveaux* de l'organisation où sont gérés les processus liés aux ressources (sous-section 2.2.1), *l'imposition* (ou non) *de standards* sur les processus par l'une ou l'autre des ONG en relation (sous-section 2.2.2) et enfin, le *degré de formalisation* du mécanisme de coordination interorganisationnel des ressources (sous-section 2.2.3).

### **2.2.1 Mesure de l'intensité de la coordination interorganisationnelle avec l'indicateur – Niveaux**

Nous allons donc mesurer l'intensité de la coordination interorganisationnelle avec l'indicateur – Niveaux pour tous les processus identifiés à l'intérieur des trois catégories, soit les processus d'achat, de transport et de stockage, de distribution et d'évaluation (catégorie 1 *Processus faits en commun par les ONG ou confiés à d'autres ONG*), les

processus d'échanges, de prêts ou de donation entre ONG non affiliées (catégorie 2 *Transferts de ressources à une autre ONG non affiliée*) et enfin, les processus de répartition sectorielle ou géographique, de développement ou usage d'outils communs, d'échanges d'informations et de partenariats (catégorie 3 *Mécanismes relatifs à l'utilisation ou à la répartition des ressources*).

La base de données relative aux niveaux où sont effectués les processus interorganisationnels liés aux ressources est intégralement reproduite dans les annexes G, H et I. L'annexe G donne les éléments détaillés recueillis sur les processus faits en commun ou confiés à d'autres ONG (annexe G.1 pour les achats; annexe G.2 pour les processus de transport et de stockage; annexe G.3 pour les processus de distribution et l'annexe G.4 pour les processus d'évaluation). L'annexe H donne les détails sur les niveaux des processus impliquant un transfert de ressources entre ONG non affiliées (annexe H.1 pour les processus de prêts et d'échanges entre ONG non affiliées et annexe H.2 pour les processus de donations entre ONG non affiliées). Enfin, l'annexe I donne tous les détails des mécanismes relatifs à l'utilisation ou à la répartition des ressources (annexe I.1 pour les processus de répartition sectorielle ou géographique des ressources ou des activités; annexe I.2 pour le développement ou l'utilisation d'outils communs; annexe I.3 pour l'échange d'informations et annexe I.4 pour les partenariats entre ONG non affiliées). Il est important de noter que les ONG sont identifiées avec le même code d'identification que celui utilisé pour les mécanismes intraorganisationnels. La compilation des données se retrouve dans les deux parties du tableau sommaire III.2.2.

Nous allons adopter dans la suite de notre analyse la même approche mixte que celle prise pour les mécanismes intraorganisationnels. Il est donc important de rappeler que les pourcentages indiqués n'ont pas une vocation statistique, mais sont plutôt une mesure de la diversité des ONG que nous analysons. Ceci est directement relié à notre objectif de recherche, à savoir établir une typologie des ONG en fonction de leurs processus interorganisationnels basée sur l'intensité de la coordination de leurs ressources avec les autres ONG non affiliées.

**Tableau III.2.2 Sommaire des niveaux organisationnels où sont gérés  
les processus interorganisationnels en lien avec les ressources (partie 1)**

Sommaire niveaux	Processus d'achats		Processus de transport et de stockage		Processus de distribu- tion		Processus d'évalua- tion		Processus de prêts et échanges		Processus de donations		Répartit. Sector. / géograp. des activités		Dévelop. ou usage d'outils communs		Échanges d'infos		Partenariat	
Nombre d'ONG :N % dans le groupe	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Aucun processus commun ou confié à d'autres ONG	N : 5 O5 O6 O9 O11 O13	38.5	N : 1 O5	7.5	N : 4 O1 O5 O6 O9	31	N : 0 O	0	N : 7 O4 O5 O6 O8 O10 O11 O13	54	N : 4 O4 O5 O6 O11	31	N : 0 O	0	N : 1 O3	7.5	N : 0 O	0	N : 0 O	0
Niveau opération- nel	N : 3 O1 O10 O12	23	N : 7 O1 O2 O6 O9 O11 O12 O13	54	N : 4 O2 O3 O10 O12	31	N : 9 O1 O4 O5 O6 O8 O9 O10 O11 O12	69	N : 4 O1 O2 O9 O12	31	N : 7 O1 O2 O8 O9 O10 O12 O13	54	N : 9 O1 O4 O6 O8 O9 O10 O11 O12 O13	69	N : 12 O1 O2 O4 O5 O6 O7 O8 O9 O10 O11 O12 O13	92	N : 11 O1 O2 O4 O5 O6 O8 O9 O10 O11 O12 O13	85	N : 11 O1 O2 O3 O4 O6 O8 O9 O10 O11 O12 O13	77

Tout d'abord, on peut remarquer qu'une ONG peut cumuler plusieurs niveaux pour un même processus interorganisationnel. Ainsi, l'ONG O2 gère ses processus de transport et de stockage interorganisationnels aussi bien au niveau opérationnel que tactique et stratégique. Si l'on met ces données en contexte, cette petite ONG a réalisé de fait une fusion avec son partenaire international pour toute la durée de la réponse d'urgence et ses processus ont soit été faits en commun avec le partenaire soit lui ont été confiés par ce partenaire. Cet état de fait a été démontré par notre répondant comme suit :

O12 hired entire teams of people here, in Chile – specifically for the mission during the earthquake response. So, O2, formally, “loaned” its name and social numbers to sign a contract because O12 had no presence here, in Chile. O12 couldn’t hire anybody because O12 doesn’t exist in Chile. That was the function of O2 with O12. So, all the formal things, all the structure, everything linked at was O2. (R.30 – O2)

**Tableau III.2.2 Sommaire des niveaux organisationnels où sont gérés les processus interorganisationnels en lien avec les ressources (partie 2)**

Sommaire niveaux	Processus d'achats		Processus de transport et de stockage		Processus de distribution		Processus d'évaluation		Processus de prêts et échanges		Processus de donations		Répartit. Sector. / géograp. des activités		Dévelop. ou usage d'outils communs		Échanges d'infos		Partenariat	
Nombre d'ONG :N / % dans le groupe	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Niveau tactique	N : 1 O4	7.5	N : 4 O2 O3 O4 O11	31	N : 6 O2 O3 O4 O10 O11 O13	46	N : 3 O3 O4 O11	23	N : 1 O2	7.5	N : 0	0	N : 2 O3 O10	15	N : 11 O1 O2 O4 O5 O6 O7 O9 O10 O11 O12 O13	85	N : 9 O2 O3 O5 O6 O7 O9 O10 O11 O12	69	N : 9 O1 O2 O3 O4 O5 O6 O10 O11 O13	69
Niveau stratégique	N : 4 O2 O3 O7 O8	31	N : 11 O2 O3 O4 O6 O7 O8 O9 O10 O11 O12 O13	85	N : 6 O2 O3 O7 O8 O10 O12	46	N : 10 O1 O2 O3 O4 O7 O8 O10 O11 O12 O13	77	N : 2 O3 O7	15	N : 3 O3 O7 O8	23	N : 6 O2 O3 O4 O5 O7 O10	46	N : 11 O1 O2 O4 O5 O6 O7 O9 O10 O11 O12 O13	85	N : 9 O1 O2 O4 O6 O7 O9 O10 O11 O12	69	N : 9 O1 O2 O3 O4 O7 O8 O10 O11 O12	69

On peut remarquer aussi que les divers processus ne sont pas tous gérés au même niveau par les diverses ONG. De plus, le niveau auquel est géré un processus interorganisationnel peut être envisagé différemment par deux ONG qui pourraient être impliquées dans un processus qui les relie. En effet, alors que pour une petite ONG nationale, ce processus sera



géré au niveau stratégique (c'est le siège social qui va le gérer), pour l'autre ONG avec qui elle interagit, il peut être géré au niveau tactique, voire opérationnel (par exemple, lorsque le bureau pays le gère, dans le cas d'une grosse ONGI).

Si l'on fait une **analyse horizontale** de ce tableau, il apparaît que les processus où domine l'absence de coordination interorganisationnelle sont d'abord les processus de prêts et d'échange (54 % des ONG, soit sept sur treize ne font aucun prêt ou échange avec des ONG non affiliées), puis les processus d'achat (38,5 % des ONG, soit cinq ONG sur treize), et enfin à égalité les processus de distribution et les processus de donations (31 %, soit quatre ONG sur treize). Nous pouvons illustrer ces résultats par les dires de certains de nos répondants. Ainsi, relativement aux prêts et échanges, les réponses sont un peu partagées. Pour les uns, le fait d'avoir besoin d'emprunter montre un manque certain de professionnalisme :

Les échanges entre organisations, ça me dit quelque chose. Oui, mais, enfin, ce n'est pas quelque chose qu'on ferait normalement. Ce serait plus comme... Ce serait plus une question de... Ce ne serait pas une question du manque de ressources, je dirais. Dans le sens que si tu n'as pas assez de ressources, tu n'es peut-être pas à la bonne place, en fait. Il faut avoir des ressources pour entrer dans une catastrophe. On ne peut pas y aller en se disant : « Bien, il ne faut pas dépenser plus que ça. (R.19 – O1)

Alors que pour d'autres, les circonstances ne se prêtent guère à cela :

*But again, the needs are so great in the field even that sometimes everybody needs to go and rush and deliver things, exchanges are really, really hard. (R.17 – O6)*

Enfin, un de nos répondants préfère faire des donations plutôt que de procéder à des prêts ou des échanges :

Ça peut être une donation, un prêt ou un achat. Achat, c'est plutôt rare, en fait. Moi, par contre, mon style à moi, moi, je préfère tout donner. Je préfère tout donner si c'est possible, si je peux me le permettre. Si c'est des gros morceaux, par exemple, une voiture qui est pratiquement neuve, bon, là, c'est peut-être, oui, une vente. Possible. Mais si c'est, je ne sais pas, moi, un chargeur inverseur dont ils ont besoin, bon, oui, ça vaut 1000 euros quelques. Mais, moi, je préfère le donner, si je peux me le permettre. Mais, pour répondre à la question, ça dépend vraiment de la capacité du donneur. (R.26 – O9)

Les *processus d'achat* semblent une chasse gardée pour 38,5 % des ONG (O5, O6, O9, O11 et O13) qui effectuent tout à l'interne ou avec des ONG affiliées.

Il n'y a pas de *processus de donations* entre ONG non affiliées pour 31 % des ONG (O4, O5, O6 et O11), ce qui montre à contrario que neuf ONG sur treize donnent des ressources à d'autres ONG non affiliées, soit dans le cadre de partenariats ou d'alliances, soit lorsqu'elles se retirent du terrain ou du projet (donc pas en phase d'urgence).

Une seule ONG (O3) n'utilise pas *d'outils communs avec d'autres ONG* et ne mentionne nulle part le respect des standards internationaux. Il s'agit par ailleurs de la seule ONG de taille moyenne de tout l'échantillon.

Toujours en faisant l'analyse horizontale du tableau, et si l'on analyse maintenant les ONG qui ont des processus interorganisationnels, le calcul de la moyenne d'utilisation de chaque niveau pour tous les processus identifiés (addition horizontale des pourcentages pour tous les processus par niveau et divisé par le nombre de processus soit dix), montre que le niveau opérationnel est le plus utilisé (moyenne de 58,5 %), suivi par le niveau stratégique (54,6 %). Le niveau tactique est le moins utilisé (35,3 % des ONG). Si l'on réfère au modèle inspiré de Galbraith, les ONG ont une intensité de la coordination interorganisationnelle soit faible (niveau opérationnel), soit très élevée (niveau stratégique), rarement intermédiaire.

**L'analyse verticale** du tableau montre que les processus pour lesquels il y a le plus de cumul de niveaux sont le *développement et l'utilisation d'outils communs* (douze ONG au niveau opérationnel, onze ONG au niveau tactique et onze ONG au niveau stratégique). Cela montre que lorsqu'une ONG décide d'adopter ou de développer des outils communs avec d'autres ONG non affiliées, toute la structure du haut en bas est tenue d'utiliser ces outils : cela illustre un souci d'intégration des pratiques à l'interne ainsi qu'à l'interorganisationnel et tend à renforcer l'intensité de la coordination. En deuxième position viennent à égalité deux mécanismes de coordination des ressources, soit le *partenariat* et *l'échange d'information*. Il est intéressant de noter que dans les deux cas, le

niveau le plus utilisé est l'opérationnel (onze ONG sur treize, soit 77 %), les niveaux tactique et stratégique étant à égalité (neuf ONG sur treize soit 69 %). Par contre, ce ne sont pas les mêmes ONG qui utilisent les mêmes niveaux pour ces deux processus différents.

Les différences entre les niveaux pour les autres processus apparaissent moins nettement.

Nous allons maintenant analyser les niveaux auxquels les ONG prennent leurs décisions sur le plan des processus et des mécanismes de coordination interorganisationnels relativement aux ressources pour les trois catégories de processus identifiés. Nous verrons ainsi successivement les niveaux utilisés pour les processus faits en communs ou confiés à d'autres ONG non affiliées (paragraphe 2.2.1.1), les niveaux utilisés pour les processus impliquant un transfert de ressources à une ONG non affiliée (paragraphe 2.2.1.2) et enfin les niveaux utilisés pour les mécanismes relatifs à l'utilisation ou à la répartition des ressources entre ONG non affiliées (paragraphe 2.2.1.3). Utilisant la même approche mixte adoptée pour les processus intraorganisationnels, nous finirons cette sous-section par la mesure du score d'intensité qui caractérise les divers processus analysés en rapport avec le niveau où ils sont faits (paragraphe 2.2.1.4).

#### **2.2.1.1 Analyse des niveaux pour les processus communs ou confiés à d'autres ONG non affiliées**

Il faut remarquer tout d'abord que deux ONG (O6 et O9) fournissent des services logistiques à d'autres ONG, à savoir proposent de faire les achats, le stockage (éventuellement) et le transport. Toutefois, même si la « marge bénéficiaire » prise par l'ONG qui offre ce service est réduite par rapport à celle que pourrait prendre un autre fournisseur, cette offre de services est assimilable non à une coordination entre ONG, mais plutôt à une offre de services à l'instar d'un autre fournisseur. Il s'agit donc d'une relation de type plutôt commercial. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas intégré cette forme de relations entre ONG dans nos mécanismes de coordination.

Relativement au *niveau organisationnel où sont faits les processus interorganisationnels d'achats*, une minorité des ONG (cinq ONG sur treize, soit 38,5 %) font leurs processus d'achats sans aucun mécanisme de coordination avec d'autres ONG, alors que 61,5 % font leurs achats en commun ou même confient leurs achats à d'autres ONG. Elles gèrent alors ces processus de mise en commun ou d'impartition soit au niveau du terrain (23 %), soit au niveau tactique (7,5 %) soit enfin au plus haut niveau de leur structure (31 %).

Relativement au *niveau où sont gérés les processus interorganisationnels de transport et de stockage*, presque toutes les ONG ont des processus interorganisationnels (92,5 %, soit douze ONG sur treize). Toutefois, elles les gèrent à des niveaux différents. Une ONG (O1) a ce genre de processus uniquement au niveau opérationnel et trois ONG (O7, O8 et O10) uniquement au niveau stratégique. Il n'y a pas d'ONG gérant ces processus uniquement au niveau tactique. Certaines ONG cumulent plusieurs niveaux, soit opérationnel et stratégique (quatre ONG soit 31 %) ou tactique et stratégique (deux ONG) ou enfin aux trois niveaux (deux ONG).

Dans l'ensemble, on peut dire que la quasi-totalité des ONG a des processus interorganisationnels de transport et de stockage à un niveau ou à un autre, parfois à deux niveaux.

Relativement au *niveau organisationnel où sont gérés les processus interorganisationnels de distribution*, quatre des treize ONG (31 %) ne font aucun processus de distribution en commun avec d'autres ONG, quatre des treize ONG font des processus interorganisationnels de distribution au niveau du terrain, six ONG sur treize (46 %) au niveau tactique et six sur treize (46 %) au niveau stratégique.

Du point de vue du cumul des niveaux où sont gérés ces processus interorganisationnels, aucune ONG ne fait ces processus au niveau opérationnel seulement, trois le font au niveau tactique seulement, deux le font au niveau stratégique seulement, une ONG cumule le niveau opérationnel et stratégique et trois ONG (23 %) cumulent les trois niveaux.

Au vu de ces résultats, il apparaît que neuf des treize ONG font des processus interorganisationnels de distribution à un niveau ou à un autre et parfois cumulent plusieurs

niveaux. À la différence des processus de transport et de stockage, les niveaux tactique et stratégique sont également utilisés pour les processus interorganisationnels relatifs à la distribution.

Au regard des *niveaux où sont gérés les processus interorganisationnels d'évaluation*, on observe deux grands groupes en lien avec le niveau des processus interorganisationnels.

Le premier groupe rassemble les ONG faisant des évaluations en commun au niveau du terrain. Neuf ONG sont dans ce cas, soit 69 %. Le deuxième groupe, un peu plus grand (dix ONG sur treize, soit 77 %), est composé des ONG qui font des évaluations à un niveau stratégique, c'est-à-dire que les processus interorganisationnels d'évaluation relèvent soit d'alliances ou de coalitions stratégiques, soit de processus gérés par le plus haut niveau de l'ONG (processus d'évaluation confiés par le siège à un partenaire local ou faits en commun par le personnel du siège avec le partenaire local).

Aucune ONG ne fait donc d'évaluation de façon complètement et systématiquement isolée. Toutefois, il faut apporter à cette constatation des nuances importantes. En effet, si l'on prend le niveau du terrain, neuf ONG sur treize font des évaluations conjointes, mais avec plus ou moins grand enthousiasme. Certaines ne vont faire une évaluation conjointe que lorsque les circonstances ne leur laissent pas le choix (cas de l'ONG qui ne fait d'évaluation conjointe qu'en cas de grande catastrophe par exemple) alors qu'à l'autre extrême, d'autres ONG essaient d'avoir une politique systématique d'évaluations conjointes avec les organisations présentes sur le terrain. Ces faits témoignent d'une volonté de coordination des évaluations plus ou moins forte au niveau du terrain.

Ces diverses positions sont démontrées dans les citations qui suivent. Ainsi, O10 se situe dans une position plutôt en faveur des évaluations conjointes :

*The rapid assessment may be carried out by O10, partners or a combination (depending on who is available). The results should be shared amongst O10 (all affiliates) and partners. These results will determine geographical working areas and needs priorities.*  
*In-depth assessment: The assessment team will consist of different actors depending on the context (O10 staff, partners, other INGOs, government representatives). (Documentation interne O10 – Humanitarian Dossier Version 4.A March 2012)*

Cette position est reprise dans les politiques internes d'O4 :

O4 cherchera à minimiser la surcharge d'évaluation et à promouvoir la coordination, en procédant au partage des résultats de l'évaluation et en conduisant des évaluations conjointes partout où cela est possible. La nécessité d'une évaluation objective et impartiale du besoin d'assistance implique que O4 ne peut pas déléguer sa responsabilité d'évaluation exclusivement à d'autres parties/entités (Documentation interne O4 - Protocoles de Réponse aux Urgences Humanitaires. Évaluation des besoins)

On notera cependant qu'O4 exclut complètement la possibilité de déléguer intégralement l'évaluation à une autre ONG, position opposée à celle prise par O8 qui fait effectuer ses évaluations par une ONG locale, comme lorsqu'ils sont intervenus au Chili en collaborant étroitement avec O3 :

*So, with Chile, we linked up with our local partner, who did a Needs Assessment on the ground for us and the immediate aftermath. So, the first part of the assessment is our local partner on the ground, giving us the information on the situation and what the needs are [...].* (R.15 – O8)

Cette volonté de faire des évaluations est parfois beaucoup moins affirmée :

[En matière de coordination des processus d'évaluation] il y a de tout. La géométrie variable. Là où les gens se connaissent, où il y a des gens compétents qui sont bien organisés, qui sont à leur place, qui ne sont pas complètement dépassés. Mais, je veux dire c'est qu'il y a autant d'équations que de personnes. (R.20 – O6)

Ça arrive que l'évaluation soit faite ensemble, avec d'autres ONG. Chez O9, c'est plus l'exception que la règle. Mais, parfois, ça va être conjoint entre les différentes sections d'O9. Mais ça arrive aussi qu'ils vont faire des évaluations conjointes avec d'autres organisations, selon les besoins. (R.14 – O9)

Enfin, si l'on prend le niveau stratégique, des nuances existent également : certaines ONG sont membres de coalition et à ce titre, font presque systématiquement des évaluations conjointes avec les membres de cette coalition, comme en témoigne les dires d'un de nos répondants :

Donc, sur le terrain, elles vont régulièrement faire les évaluations partagées et chaque expert pourra venir d'une organisation ou d'une autre à ce moment-là, et ce sera une évaluation conjointe de la Coalition humanitaire canadienne. (R.13)

D'autres ONG n'ont pas ce genre d'entente. Les mécanismes de coordination interorganisationnels sont alors des processus d'évaluation soit confiés à une autre ONG soit faits en commun avec celle-ci, mais par décision et avec le suivi du niveau le plus haut de l'ONG, raison pour laquelle elle peut être considérée comme faite à un niveau stratégique.

#### **2.2.1.2 Analyse des niveaux pour les processus interorganisationnels impliquant un transfert de ressources entre ONG non affiliées**

Relativement aux *niveaux où sont décidés les prêts et échanges interorganisationnels*, comme nous l'avions déjà constaté à l'analyse du tableau sommaire III.2.2, la majorité des ONG ne fait aucun échange ou prêt à d'autres ONG non affiliées (sept ONG sur treize, soit 54 %).

Les quelques échanges et prêts qui ont lieu arrivent sur le terrain et les exemples cités par les répondants touchent quatre ONG sur treize (31 %). Ils intéressent principalement des ressources opérationnelles (prêt ponctuel d'un équipement par exemple) et ces ressources sont toujours en quantité et en valeur limitées. Enfin, l'ONG qui prête doit avoir cette ressource en excédent :

O13 avait le même type de foreuses, il est arrivé qu'on s'échange des pièces surtout des choses qui ne sont pas d'une grande valeur ou du moins, c'était un "*Buffer stock*". Ils nous donnaient quelque chose en attendant qu'on soit réapprovisionné et puis on leur rendait. (R.2 – O1)

De façon intéressante, deux ONG sur treize (15 %) font des échanges et des prêts au niveau stratégique au sein d'une coalition dont ils font partie. Une précision toutefois pour ces dernières : il s'agit d'argent uniquement, avancé aux autres membres de la coalition pour un projet auquel l'ONG a accepté d'adhérer.

Les prêts entre ONG non-affiliées sont donc des processus interorganisationnels limités se passant essentiellement sur le terrain entre logisticiens ou gestionnaires de terrain qui se connaissent et qui entretiennent de bonnes relations (basées sur le concept de *Swift trust* tel que décrit par Tatham et Kovacs, 2012) :

Mais, en fait, il y a même souvent des espèces de relation plus serrées qui se nouent. O1 au Congo travaille en très étroite collaboration avec O9, surtout les Belges, pour une raison comme ça là. On disait O9 Belgique. Et donc, avec eux, il n'y avait vraiment pas besoin de beaucoup de discussions pour qu'ils nous prêtent ce dont nous avons besoin. Ils avaient confiance en nous. C'est comme si on avait un bon crédit chez eux si vous voulez. Oui, au niveau des échanges, c'est essentiellement nous les gestionnaires de terrain d'urgence qui faisons ça. (R.2 – O1)

Relativement aux *niveaux où sont gérées les donations* entre ONG non affiliées, quatre ONG sur treize ne font pas de donations à d'autres ONG (dont trois ne font pas de donations à d'autres organisations que celles dans leur propre famille et une ne fait de donations qu'au gouvernement). Sur les neuf ONG restantes, six font des donations uniquement au niveau du terrain, deux au niveau stratégique seulement et une seule cumule le niveau terrain et stratégique.

Il apparaît donc que la plupart des donations sont faites sur le terrain et que seulement deux ONG (15,5 %) font des donations au niveau stratégique. Toutefois, pour le niveau terrain, il y a lieu de nuancer les résultats. En effet, pour certaines ONG (quatre sur treize, soit 31 %), les donations sur le terrain sont monnaie courante et font partie de leur stratégie, alors que les cinq autres (38 %) ne font de donations que de façon très limitée et anecdotique ou en cas d'abandon de projet (donc pas en phase d'urgence). Les ONG qui font des donations au niveau stratégique sont peu nombreuses (trois ONG sur treize, soit 23 %) et sont moins fréquentes encore que celles qui ne font aucun don à des ONG non affiliées.

Dans l'ensemble, on peut donc dire que les donations entre ONG non affiliées ne sont un phénomène courant que pour 31 % des ONG. Il y a d'ailleurs lieu de préciser que plusieurs répondants ayant décrit ce genre de mécanismes ont précisé qu'il s'agissait de transferts de ressources à des ONG dans le cadre d'ententes de partenariat plutôt que de « donations » comme telles :



*Well, it's not really a gift or a donation. There are not really donations, I mean, it's part of a partnership. And it's the same thing with the UN, I mean we work as partners and part of that partnership involves the sharing of resources. It's not a gift. (R.16- O4)*

Analysons maintenant les niveaux où est gérée la deuxième catégorie de mécanismes interorganisationnels de coordination des ressources.

### **2.2.1.3 Analyse des niveaux où sont gérés les mécanismes de coordination relatifs à l'utilisation ou à la répartition des ressources**

Rappelons que quatre types de mécanismes ont été identifiés et sont susceptibles d'être utilisés entre ONG non affiliées, soit la *répartition sectorielle ou géographique des activités*, les *outils et standards communs* en lien avec les ressources, le *partage des informations* et enfin les *partenariats* lesquels regroupent toutes les formes d'ententes qui n'appartiennent pas aux trois types précédents (répartition des activités, outils et standards communs ou partage des informations).

Nous référant toujours au tableau sommaire III.2.2, commençons par analyser les niveaux où sont gérés les mécanismes interorganisationnels aboutissant à une *répartition sectorielle ou géographique des activités*. Il est d'abord intéressant de souligner que toutes les ONG ont une coordination interorganisationnelle sous forme d'une répartition sectorielle ou géographique de leurs activités avec d'autres ONG non affiliées. Toutefois, on voit que ce processus se fait majoritairement au niveau du terrain (neuf ONG sur treize, soit 69 %). Parmi ces neuf organisations, sept le font uniquement au niveau du terrain (54 %), aucune ne le fait au niveau tactique seulement et trois le font au niveau stratégique seulement (23 %). Trois ONG enfin font un cumul : l'une au niveau terrain et stratégique, l'autre au niveau tactique et stratégique et enfin la dernière aux trois niveaux. Dans l'ensemble, on peut donc dire que l'intensité de coordination basée sur le niveau organisationnel où est faite la répartition des activités est moyenne.

Il semble que le phénomène de répartition géographique ou sectorielle soit largement vécu sur le terrain et que toutes les ONG sont amenées à se coordonner avec les autres ONG

intervenant en même temps soit en répartissant leurs activités dans une même zone, soit en allant travailler dans une autre zone si une ONG fait la même activité que la leur. Comme nous l'avons vu dans des citations précédentes, ce phénomène de répartition sectorielle ou géographique est souvent effectué dans le contexte du cluster local qui est perçu comme un lieu de rassemblement et de partage d'informations sur les ressources respectives des ONG présentes sur le terrain, permettant ainsi à ces ONG de décider où elles vont intervenir et les activités qu'elles vont entreprendre. Au Chili, la formation de deux clusters locaux fut réalisée à l'initiative d'ONGI présentes sur le terrain :

*The first people, the first professionals [O12] that arrived to Chile during that first month put in place... They arrived, some people specifically for [the same activity as us] and they [built] the [...] cluster of the project. There [were] two [other] clusters organized by that time. But, only by that time: it was WASH and shelter. Only [those] ones. (R.30 – O2)*

Relativement au niveau où sont gérés les mécanismes de coordination en lien avec le *développement et l'usage d'outils et de standards communs* entre ONG non affiliées, il apparaît que seulement une des ONG (O3) sur les treize ne mentionne que de façon extrêmement vague les standards internationaux, code de conduite ou outils ALARP (parmi d'autres mentionnés) et une ONG (O8) ne mentionne le respect des standards internationaux qu'au niveau opérationnel (terrain). Toutes les autres ONG (onze sur treize soit 85 %) déclarent adhérer et respecter ces standards, soit la très grande majorité.

Presque toutes les ONG respectent et utilisent donc les standards internationaux. Il y a toutefois lieu de noter que l'accent n'est pas mis de la même manière sur ces standards. En effet, certaines les mettent en avant à telle enseigne que leur respect est presque présenté comme « une marque de commerce » et une garantie de qualité des services et de professionnalisme, tel qu'illustré dans cet extrait :

*O10 's distinctive role in humanitarian work - O10 requires that all O10 partners working on humanitarian responses be trained in Sphere Standards. Sphere standards training sessions that have been organized by O10 are frequently cited and valued examples by local staff and partners. In some cases the training is taken a step further: after receiving training, DHAN in India decided to translate a summary of the Sphere Standards in Tamil and shared it with all its field offices. This was done in a number of countries. (Documentation interne O10 – The Humanitarian Dossier Version 4.A March 2012)*

D'autres organisations les invoquent plutôt comme un moyen de garantir l'efficacité des services.

Notre cadre rassemble les standards et les codes pour la qualité et la redevabilité des actions humanitaires élaborés en interne et par différentes organisations auxquels O4 s'est engagé. (Documentation interne O4 – Cadre de Redevabilité Humanitaire. Déclaration de Principe, version pilote, février 2010)

Malgré ces nuances, le résultat revient presque au même dans les faits entre les organisations qui les utilisent. L'intensité de la coordination interorganisationnelle est donc plutôt forte pour les outils et standards communs.

Relativement au niveau où sont gérés les *mécanismes de partage d'informations* interorganisationnels, toutes les ONG échangent de l'information entre elles. Onze ONG sur treize (85 %) échangent de l'information au niveau du terrain, neuf ONG (69 %) échangent de l'information au niveau national et le même nombre (69 %) au niveau stratégique. Trois ONG sur treize le font juste au niveau du terrain, une seule juste au niveau tactique et aucune au niveau stratégique seulement. Plusieurs cumulent différents niveaux : deux ONG (15 %) cumulent les niveaux terrain et stratégique, une ONG cumule les niveaux tactique et stratégique et cinq ONG sur treize (38,5 %) cumulent les trois niveaux, donc échangent de l'information avec d'autres ONG non affiliées aux niveaux terrain, tactique et stratégique. On voit par contre dans les divers éléments cités par les répondants que les ONG s'engagent plus ou moins volontiers dans ce processus. Elles peuvent être passives et ne livrer de l'information qu'aux ONG qui lui demandent, ou bien faire du partage d'information un processus à sens unique, informant les autres sans se préoccuper de ce qu'ils ont à dire. Cela a été décrit en ces termes par nos répondants :

Et, donc, eux vont avoir des approches assez différentes en termes de coordination : ils vont partager l'information, mais c'est plutôt les gens qui vont aller vers O9 pour avoir de l'information, que O9 qui va aller vers les autres pour partager cette information-là. (R.19 – O1)

Donc les grandes [ONGI], [...], ce sont des gens avec qui on va coordonner, échanger de l'information. S'il y a par exemple, un *multi agency assessment* ou quelque chose comme ça,

on va voir comment on peut contribuer, comme on l'a fait en Haïti à Logane. Mais ça a pris presque deux semaines avant de s'organiser. Alors que nous, on opérait à fond dans nos propres trucs indépendants. Donc, dans ce temps-là, la coordination c'est surtout du partage d'information. Au cluster de *Relief* en Haïti, tous les jours on allait *poster* là où on était, là où on allait, et où on faisait des distributions. On les mettait sur un mur, comme ça au moins, l'information était là. Et puis il n'y a pas d'excuse pour dire : nous on ne le savait pas. Nous, on le disait. On ne coordonnait pas, on ne disait pas aux gens où aller, mais on avisait là où on avait été. (R.20 – O6)

D'autres, par contre, font du partage d'informations une véritable philosophie :

*O10 acknowledges the need to gather information, views and analysis from diverse sources including partners, beneficiaries, civil society, the state, colleague human rights and humanitarian organizations and official representatives from the international community, in order to provide early warning and to inform its response activities. (Documentation interne O10 – The Humanitarian Dossier Version 4.A March 2012)*

Enfin, comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs répondants citent le *cluster* local comme tribune privilégiée pour le partage de l'information, ce qui explique la prédominance de l'échange d'informations au niveau local. Le partage d'informations semble un important mécanisme de coordination interorganisationnelle puisqu'il est utilisé par 100 % des ONG. On a vu par contre qu'il y avait des nuances à apporter quant à l'enthousiasme apporté à ce partage, ce qui se traduit par un nombre de niveaux de partage moins élevé que pour le mécanisme relatif au développement et à l'usage d'outils communs). Cependant, tous les répondants s'entendent pour dire que le partage d'informations est indispensable, ce qui est confirmé par le fait que ce partage est bien souvent le point de départ à d'autres mécanismes de coordination des ressources, tels que la répartition sectorielle ou géographique ou l'établissement de partenariats. Dans l'ensemble, l'intensité de la coordination interorganisationnelle est plutôt élevée, ce qui tend à montrer que l'importance accordée par les chercheurs à l'échange d'information est un élément qui a été intégré par les professionnels du domaine.

Relativement au niveau où est géré le dernier type de mécanisme de coordination interorganisationnel de ressources identifié, soit les *partenariats*, il apparaît que toutes les ONG de l'échantillon sont impliquées dans des partenariats à un niveau ou à un autre. Et

de façon générale, les niveaux impliqués dans ces mécanismes de partenariat sont nombreux. On retrouve une seule ONG (O9) sur treize faisant des partenariats sur le terrain seulement, une seule ONG (O5) faisant des partenariats au niveau tactique uniquement et enfin une ONG (O7) faisant des partenariats au niveau stratégique seulement. Les autres ONG (neuf ONG sur treize, soit 69 %) cumulent plusieurs niveaux : le niveau terrain et stratégique (deux ONG, soit 15 %), les niveaux terrain et tactique (deux ONG) et six ONG (46 %) cumulent les trois niveaux.

Le partenariat est, avec le partage d'information, le mécanisme de coordination interorganisationnel le plus utilisé au niveau des ressources, à égalité avec le partage d'information et un peu derrière l'usage d'outils communs. L'intensité de la coordination interorganisationnelle est donc forte pour ce processus.

#### **2.2.1.4 Scores d'intensité de la coordination interorganisationnelle de chaque ONG en fonction de l'indicateur – Niveaux**

Nous allons procéder de la même façon que nous l'avons fait pour les processus intraorganisationnels, à savoir attribuer une valeur numérique (score) à chaque niveau de coordination. En accord avec le modèle de Galbraith (1977), plus le niveau organisationnel où est géré le processus interorganisationnel est élevé, plus l'intensité de la coordination est forte, et plus le score sera élevé. Ainsi, on attribuera le score de 0 lorsqu'une ONG n'a aucune relation interorganisationnelle en matière de ressources, car l'intensité de la coordination est nulle. On attribuera le score de 2 lorsque les processus interorganisationnels sont faits au niveau opérationnel (terrain), car l'intensité de la coordination est basse. On attribuera le score de 4 lorsque les processus interorganisationnels sont gérés au niveau tactique, car l'intensité de la coordination est moyenne. On attribuera le score de 8 quand les processus interorganisationnels sont gérés au niveau stratégique, car l'intensité de la coordination est élevée.

La suite n'est pas linéaire afin d'obtenir des scores caractéristiques et suffisamment diversifiés pour nous permettre de distinguer des différences entre les ONG. Les scores attribués sont illustrés dans la figure III.2.1.



**Figure III.2.1. Pondération des scores d'intensité de la coordination interorganisationnelle en fonction de l'indicateur – Niveaux.**

Lorsqu'une ONG cumule plusieurs niveaux, on additionne les scores de chacun des niveaux où elle gère ses processus interorganisationnels. En effet, on peut considérer logiquement qu'une organisation faisant un même processus interorganisationnel à plusieurs niveaux, à savoir opérationnel et tactique, ou opérationnel et stratégique, ou tactique et stratégique, présente une intensité de coordination plus grande que si elle gère ce même processus uniquement à un seul niveau, fut-ce le plus élevé. En reprenant les données du tableau III.2.2 présenté au début de la sous-section 2.2.1, on obtient ainsi un tableau rassemblant les scores obtenus par chaque ONG. Le cumul des scores permet de voir immédiatement quels sont les cumuls de niveaux. Ainsi, si une ONG obtient 6, c'est que pour un même processus, l'ONG en question a cumulé le niveau opérationnel (score de 2) et tactique (score de 4). Si elle obtient 10, elle a cumulé le niveau opérationnel (score de 2) et stratégique (score de 8). Si elle obtient 12, elle a cumulé le niveau tactique (4) et stratégique (8) et enfin si elle obtient 14, elle a cumulé le niveau opérationnel (2), tactique (4) et stratégique (8). Les scores obtenus par les ONG pour tous leurs processus en fonction de l'indicateur niveau figurent dans le tableau III.2.3.

**Tableau III.2.3. Scores d'intensité de coordination interorganisationnelle  
obtenus par les ONG en fonction de l'indicateur – Niveaux**

	Scores d'intensité quant aux niveaux utilisés par chaque ONG pour chaque type de processus interorganisationnel en lien avec les ressources													
Identification des ONG	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	Score moyen/ processus
Types de processus														
Achats	2	8	8	4	0	0	8	8	0	2	0	2	0	
Transport et stockage	2	14	14	12	0	10	8	8	10	8	12	10	10	9,1
Distribution	0	14	14	4	0	0	8	8	0	14	4	2	12	6,2
Évaluations	2	8	4	14	2	2	8	10	2	10	14	10	8	7,2
Prêts et échanges	2	6	8	0	0	0	8	0	2	0	0	2	0	2,2
Donations	2	2	8	0	0	0	8	10	2	2	0	2	2	2,9
Répartition activités	2	8	12	10	8	2	8	2	2	14	2	2	2	5,7
Outils communs	14	14	0	14	14	14	14	2	14	14	14	14	14	12
Échanges infos	10	14	4	10	6	14	12	2	14	14	14	14	2	10
Partenariats	14	14	14	14	4	6	8	10	2	14	14	10	6	10
Score TOTAL Par ONG	50	102	86	82	34	48	90	60	48	92	74	68	56	

L'analyse horizontale des résultats obtenus nous permet de calculer le score moyen par type de processus en additionnant tous les scores pour un type de processus et en divisant par 13, soit le nombre d'ONG de l'échantillon. Les processus qui sont gérés par le plus grand nombre de niveaux sont l'utilisation d'outils communs (score moyen de 12), suivis par les processus interorganisationnels d'échanges d'information et partenariats (score moyen de 10), les processus interorganisationnels de transport et distribution (score moyen de 9,1). Suivent ensuite les processus interorganisationnels d'évaluation (score moyen de 7,2), de distribution (6,2), de répartition des activités (5,7), puis loin derrière, les processus interorganisationnels d'achats (score moyen de 3,2), de donations (2,9) et de prêts et d'échanges (score moyen de 2,2).

L'intensité de la coordination interorganisationnelle mesurée par les niveaux où sont gérés les processus interorganisationnels en lien avec les ressources est donc assez différente d'un processus à l'autre et varie d'un score moyen de 2,2 (intensité la plus faible pour les processus de prêts et d'échanges entre ONG non affiliées) à 12 (intensité la plus forte pour les processus relatifs à l'utilisation d'outils et de standards communs entre les ONG non affiliées). Ces résultats montrent bien que les *processus de prêts et d'échanges* sont très peu utilisés et qu'ils ne constituent pas un mécanisme de coordination interorganisationnel

habituel pour les ONG. De même, les *processus de donations* aux autres ONG ne sont pas fréquents et ils sont plutôt le résultat de transferts de ressources dans le cadre de partenariats (mécanisme interorganisationnel qui est par contre très utilisé). Enfin les *processus d'achats* sont réalisés en règle générale de façon isolée.

À l'autre extrême, le fait que le mécanisme de coordination interorganisationnel le plus utilisé soit *l'usage et le développement d'outils communs* se comprend assez bien, car elle engage peu l'ONG qui a par contre tout à gagner si elle a l'usage d'outils qui lui permettent davantage d'efficacité. Il est intéressant également de voir que *l'échange d'informations* est à égalité avec les *partenariats* avec une intensité moyenne très élevée de 10, ce qui montre que ce sont deux mécanismes de coordination interorganisationnels très utilisés parmi les ONG.

Comme les moyennes qui figurent dans le tableau ont été calculées en tenant compte de tous les scores obtenus par toutes les ONG pour un même processus, les processus non utilisés à l'interorganisationnel sont pris en compte (scores nuls). Or, certaines ONG pour certains processus n'ont aucune coordination avec d'autres ONG (se référer au tableau III.2.2). C'est pourquoi nous avons poussé un peu plus loin l'analyse en calculant le score moyen obtenu en excluant les ONG qui n'ont pas un tel type de processus interorganisationnel. Pour cela, nous avons recalculé l'intensité en ne faisant la moyenne que des scores non nuls (voir tableau III.2.4).



**Tableau III.2.4. Scores moyens d'intensité en fonction de l'indicateur – Niveau en excluant les ONG qui ne font pas ce processus au niveau interorganisationnel**

Processus interorganisationnel	Nombre d'ONG qui ne font pas ce processus interorganisationnel	Score moyen obtenu par processus en excluant les ONG qui ne font pas ce processus
Achats	5	5,2
Transport et stockage	1	9,8
Distribution	4	8,8
Évaluations	0	7,2
Prêts et échanges	7	4,7
Donations	4	4,2
Répartition activités	0	5,7
Outils communs	1	14,2
Échanges infos	0	10
Partenariats	0	10

Quand on ne tient compte que des ONG ayant un processus interorganisationnel sous une des formes identifiées, les scores d'intensité de la coordination interorganisationnelle au niveau des processus en lien avec les ressources sont beaucoup plus élevés (ce qui est normal puisqu'on a exclu toutes les ONG n'ayant pas de processus interorganisationnels).

En analysant les différences, il se trouve que le classement change peu, soit une permutation entre les processus de distribution et d'évaluation ainsi qu'entre les processus de prêts et d'échanges et ceux de donations. Les différences ne changent pas fondamentalement les constatations faites précédemment sur les scores moyens d'intensité en regard de chaque processus.

Revenant au tableau d'ensemble donnant les scores d'intensité en fonction de l'indicateur – Niveaux (tableau III.2.3), nous pouvons faire l'analyse du score d'intensité obtenu individuellement par chaque ONG. Les scores varient de 34 (intensité la plus faible de coordination) à 102 (intensité de coordination la plus forte), ce qui témoigne d'un écart tout de même important entre les ONG situées aux deux extrémités du continuum (300 %) et donc d'un très grand écart dans l'intensité de la coordination interorganisationnelle entre les ONG. La moyenne des scores obtenus par toutes les ONG de l'échantillon est de 68,5 (addition des scores obtenus par toutes les ONG divisé par le nombre d'ONG de l'échantillon) : sept ONG sont au-dessus et six ONG en dessous, d'où 54 % des ONG

ayant une intensité de coordination interorganisationnelle supérieure à la moyenne. Ceci est une bonne nouvelle compte tenu des études théoriques montrant que la coordination interorganisationnelle est un facteur déterminant de l'efficacité des opérations d'urgence. Le nombre de niveaux utilisés est très variable (score de 2 à 14) pour les processus d'une même ONG et le fait qu'elle utilise peu de niveaux pour un type de processus ne laisse pas présager le nombre de niveaux qu'elle utilisera pour un autre type de processus. Les divers scores d'intensité obtenus individuellement par les diverses ONG permettent de faire un classement provisoire sur le plan de l'intensité de la coordination interorganisationnelle (voir tableau III.2.5).

**Tableau III.2.5. Classement des ONG en fonction de leur score d'intensité de coordination interorganisationnelle calculé selon l'indicateur – Niveaux**

Classement des ONG	O2	O10	O7	O3	O4	O11	O12	O8	O13	O1	O6	O9	O5	ONG présentées par ordre décroissant d'intensité
Niveau d'intensité mesuré	102	92	90	86	82	74	68	60	56	50	48	48	34	

Dans ce premier classement provisoire des diverses ONG basé sur l'intensité mesurée avec l'indicateur – Niveaux, il est intéressant de noter que la taille de l'ONG n'intervient pas dans le classement, puisque la première et la troisième par ordre de classement sont de petites ONG nationales, la deuxième et la cinquième de très grosses ONGI, et la quatrième est la seule ONG de taille moyenne.

Nous allons dans la sous-section qui suit mesurer l'intensité des processus avec notre deuxième indicateur.

### **2.2.2 Mesure de l'intensité de la coordination interorganisationnelle avec l'indicateur – Standards**

Dans cette sous-section, nous allons dans un premier temps analyser l'indicateur standard en regard des trois catégories de processus identifiés (paragraphe 2.2.2.1), puis dans un

deuxième temps, nous allons mesurer le score d'intensité pour chaque ONG relativement aux standards imposés sur les processus interorganisationnels qu'elle utilise (paragraphe 2.2.2.2).

#### **2.2.2.1 Analyse de l'indicateur – Standard pour tous les processus interorganisationnels de gestion des ressources**

Analysons les trois catégories de processus et mécanismes interorganisationnels identifiés (processus communs ou confiés à d'autres organisations, processus impliquant un transfert de ressources entre ONG et mécanismes relatifs à l'utilisation ou à la répartition des ressources) afin de voir si des standards sont imposés sur le processus en question par l'une ou l'autre des ONG impliquées dans la relation.

Cet élément d'imposition des standards a été repris spontanément par certains répondants, notamment ceux travaillant au sein des grandes ONG qui collaborent avec de petites ONG. Une citation illustre bien cette réalité :

Mais, oui, oui; et même, je dirais, le plus souvent, c'est ça : on impose. S'ils n'ont pas leurs propres structures, on impose les nôtres. On va leur faire gagner du temps : on a un kit logistique, on a les procédures qui sont validées par les bailleurs. Encore une fois, ce n'est pas parce qu'elles sont validées par nous, si on impose des choses qui sont validées par des bailleurs internationaux comme ECHO, USAID, les Nations Unies : on ne va pas refaire la roue. On leur dit : « Écoutez, vous n'avez pas ça ». Ou, des fois, ils ont leurs procédures et on les évalue; on informe le bailleur qu'ils ont les procédures, et à partir du moment où ils les respectent eux-mêmes, c'est suffisant. Et on sort le contrôle audit du *scope* du MOU. Après, à chaque bailleur d'aller évaluer lui-même – ou de nous demander d'évaluer si, trois ans après, ils ont bien respecté les procédures. C'est vraiment à géométrie variable, mais on peut imposer s'ils n'atteignent pas un minimum de qualité. C'est toujours pour le bénéficiaire, c'est fait pour le protéger; on ne sait jamais. (R.5 – O1)

Comme précédemment, nous avons compilé les données détaillées obtenues en regard de chaque type de processus identifié et des standards qui leur sont (ou non) imposés. L'intégralité de la base de données est reproduite dans l'annexe J (annexe J.1 : standards imposés sur les processus faits en commun ou confiés à d'autres ONG non affiliées; annexe J.2 : standards imposés sur les processus impliquant un transfert de ressources à

d'autres ONG non affiliées; annexe J.3 : standards imposés sur les processus relatifs à l'utilisation ou à la répartition des ressources entre ONG).

La compilation des données détaillées figure dans le tableau III.2.6. Comme l'indicateur de l'imposition de standards sur un processus ne peut prendre que deux valeurs, soit imposition de standards ou non-imposition de standards, le total de chaque colonne représente le total des ONG de l'échantillon.

Si nous faisons une **analyse horizontale** du tableau, il apparaît que les cas où des standards sont imposés sur les processus sont beaucoup plus nombreux (55 % des cas) que ceux où aucun standard n'est imposé (27,7 % des cas). Par contre, les standards ne sont pas imposés de la même façon sur tous les processus.

Les processus qui se font imposer des standards sont par ordre décroissant : *l'usage d'outils communs* (douze ONG sur treize, soit 92,5 %), les *partenariats* (dix ONG, soit 77 %), les *processus de distribution* (neuf ONG sur treize, soit 69 %), puis à égalité les *processus d'achat* et les *processus de donations* (huit ONG sur treize, soit 61,5 %), les *processus d'échanges d'informations* et les *processus d'évaluation* (six ONG sur treize, soit 46 %), les *processus de prêts et d'échanges* (cinq ONG, soit 38 %) et enfin en tout dernier, la *répartition sectorielle ou géographique des activités* (une ONG sur treize). Tous les processus ont donc des standards imposés par une ONG ou une autre sans exception, ce qui démontre un contrôle important des processus par l'imposition de standards.

[illegible]

*[Our trust in another organization is based on] Their participation and their relationship with the HAP or any kind of minimum standards, like if you know that they are an*

*organization that is using serious standards and is using, is signed up in terms of the humanitarian accountability partnership, you'd be much more likely to sort of have faith, if it's a little organization and who knows where they are from and they are not even necessarily from the community where you're working, you'd be more skeptical. If it's a small NGO that's not local that has no credibility internationally, is not a well-known partner in the humanitarian field, I would be highly skeptical. (R.16 – O4)*

Faisons maintenant **l'analyse verticale** du tableau en regardant processus par processus selon l'ordre des colonnes.

Au niveau de *l'imposition des standards sur les processus d'achat*, on voit que des standards sont imposés (par un des protagonistes ou sur un des protagonistes) dans le cas de huit ONG sur treize (61,5 %) lors de processus interorganisationnels liés aux ressources. Les cinq ONG restantes n'ont tout simplement pas de processus interorganisationnels liés aux processus d'achats. En d'autres termes, quand il y a processus d'achats interorganisationnel, il y a toujours un standard imposé par l'une ou l'autre des ONG, ce qui démontre d'une part une grande intensité de la coordination quand il y a achat en commun et d'autre part qu'il s'agit d'une activité stratégique pour l'organisation, puisque cela revient à contrôler l'usage des ressources.

Au niveau de *l'imposition des standards sur les processus de stockage et de transport*, la tendance est inverse. Toutes les ONG, sauf une, ont des processus communs, et parmi les douze ONG dans ce cas, sept ONG sur treize (54 %) imposent des standards sur les processus alors que cinq (38,5 %) n'en imposent pas. L'intensité de la coordination interorganisationnelle pour ces processus est donc dans l'ensemble moins forte pour les ONG de notre échantillon.

Au niveau des *standards imposés sur les processus de distribution*, on voit là encore que toutes les ONG ayant des processus interorganisationnels (neuf ONG sur treize, soit 69 %) se voient imposer ou imposent elles-mêmes des standards. Les quatre ONG restantes ne font tout simplement pas de processus de distribution en commun. Cela démontre là encore un fort contrôle sur les processus et une forte intensité de la coordination

interorganisationnelle relativement aux ressources, lorsque de tels processus sont faits en commun.

Au niveau des *standards imposés sur les processus d'évaluation*, comme nous le disions précédemment, aucune ONG ne fait d'évaluation de façon complètement isolée. Parmi les treize ONG, six imposent, ou se font imposer, des standards sur les processus (46 %) et pour sept d'entre elles (54 %), il n'y a aucun standard sur les processus d'évaluation. Ce processus présente dans l'ensemble une moins grande intensité de coordination interorganisationnelle que les processus vus précédemment.

Pour les *standards imposés sur les processus de prêts et d'échanges*, parmi les six ONG qui font ce genre de processus (tout de même assez peu fréquents), cinq ONG imposent, ou se voient imposer, des standards et une seule (O1) n'en impose pas. Quand il y a prêt ou échange, l'ONG recevant la ressource est donc suivie de près afin de s'assurer que la ressource est bien utilisée conformément aux standards de l'ONG prêteuse. Il y a donc une grande intensité de la coordination interorganisationnelle pour ces processus lorsqu'ils existent.

Cette constatation se retrouve à un degré encore plus fort pour les *standards imposés sur les processus de donations* entre ONG non affiliées. En effet, on retrouve le même niveau d'intensité que pour les processus d'achat (huit ONG sur treize, soit 61,5 %, imposent ou se voient imposer des standards sur l'usage du bien donné). Une seule ONG (O2) n'impose pas de standards : il s'agit d'une petite ONG. Mais un répondant a implicitement souligné la difficulté d'assurer le suivi quand la donation est faite pour une activité impartie à une autre ONG :

*Sometimes, it's a bit more remote where the partners are doing it all independently and we're just doing monitoring visits to make sure that it's consistent with minimum standards in terms of how they are doing the distribution, the targeting and make sure that they are...*  
(R. 16 – O4)

Pour les *standards imposés sur les processus relatifs à la répartition sectorielle ou géographique des activités*, toutes les ONG participent à cette répartition entre organisations, mais pratiquement aucune n'impose ou ne se voit imposer de standards. Cela démontre une intensité de la coordination interorganisationnelle faible, ce qui sera confirmé un peu plus loin lorsque nous étudierons l'indicateur 3 qui est la formalisation des processus (section 2.2.3).

*Les standards imposés sur l'usage d'outils communs* démontrent une tout autre réalité : la quasi-totalité des ONG (douze sur treize, soit 92,5 %) utilise des outils et des standards communs (pensons aux normes SPHÈRE, ALARP et autres) et impose l'usage de ces outils et standards aux autres ONG avec qui elles ont des relations interorganisationnelles quant aux ressources. L'intensité de la coordination interorganisationnelle est donc très forte à cet effet. L'ONU ne s'y est d'ailleurs pas trompée, car les *clusters* globaux ont pris en charge cette activité de développement d'outils internationaux avec l'aide des grandes ONGI.

*L'échange d'information* est fait par toutes les ONG et six ONG (46 %) imposent des standards sur ce processus : les ONG avec qui elles échangent des informations peuvent et doivent le faire au travers de formulaires particuliers (comme les SitReps ou *Situation Reports*) dont l'usage commun peut être imposé à la suite d'un accord entre les ONG présentes. Au sein de ces six ONG, on a pu dénoter des particularités locales, comme, dans le cas du Chili, l'établissement d'un réseau formel avec la signature d'un *Memorandum of Understanding* (MOU) définissant notamment l'échange formalisé et standardisé d'informations. Cinq ONG sur treize (54 %) n'imposent par contre aucun standard sur la façon d'échanger l'information. L'intensité de la coordination interorganisationnelle pour ce mécanisme est donc dans l'ensemble d'un niveau moyen pour toute la population de notre échantillon.

Enfin, le dernier mécanisme de coordination des ressources, *le partenariat*, montre que l'imposition des standards entre partenaires est une réalité prédominante, puisque dix ONG



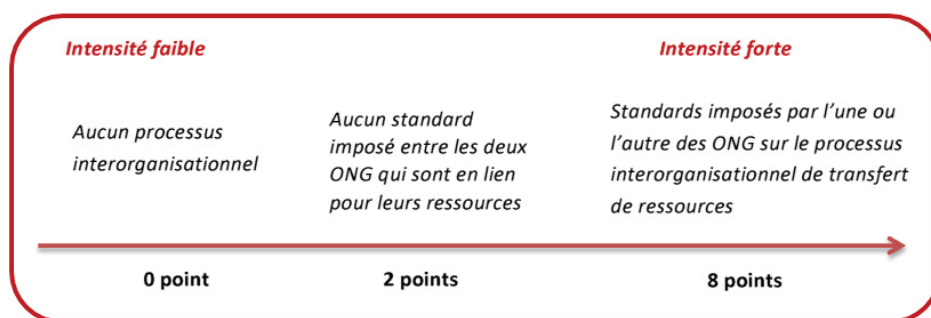
sur les treize établissant des partenariats imposent, ou se font imposer, des standards. L'intensité de la coordination que représente ce mécanisme est donc très forte en regard de l'indicateur – Standards.

Grâce à ces données, nous pouvons maintenant mesurer l'intensité de la coordination qui caractérise les processus interorganisationnels pour chaque ONG en fonction de l'indicateur – Standards.

#### **2.2.2.2 Scores d'intensité de la coordination interorganisationnelle de chaque ONG en fonction de l'indicateur – Standards**

Suivant la même logique que pour les indicateurs précédents, nous avons établi des scores en fonction de l'imposition ou de la non-imposition de standards sur les processus interorganisationnels en lien avec les ressources. Découlant de la théorie de Cook (1977), l'imposition de standards résulte de la position de domination que peut avoir une ONG sur une autre lorsqu'elles entrent dans une relation d'échanges de ressources l'une avec l'autre. Cette imposition de standards tend à harmoniser les processus et à renforcer la coordination entre les deux ONG. L'imposition de standards tend donc à accroître de façon importante l'intensité de la coordination interorganisationnelle. Les scores attribués reflètent cette analyse (voir figure III.2.2).

Ainsi, on attribuera un score de 0 lorsqu'un type de processus interorganisationnel est absent. Un score de 2 est attribué quand une ONG a des processus interorganisationnels liés aux ressources avec d'autres ONG, mais n'impose aucun standard sur ces processus. En effet, une ONG qui a des processus de transferts de ressources avec une autre ONG, mais qui n'impose pas de standard montre une faible intensité de coordination relativement à ce facteur.



**Figure III.2.2. Pondération des scores d'intensité de la coordination interorganisationnelle en fonction l'indicateur – Standards.**

Un score de 8 est attribué quand une ONG a des processus interorganisationnels relativement aux ressources avec une autre ONG et impose ou se fait imposer des standards sur ce processus. En effet, il y a alors arrimage des processus de transfert de ressources d'une ONG à l'autre puisque l'une impose à l'autre des standards à respecter. Le sommaire des scores pour chaque ONG a été calculé (voir tableau III.2.7).

**Tableau III.2.7. Scores par ONG selon les standards imposés sur les processus interorganisationnels**

	Scores d'intensité de la coordination interorganisationnelle mesurée par l'imposition de standards sur les types de processus													
Identification des ONG	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	Score moyen/ process.
<b>Types de processus</b>														
Achats	8	8	8	8	0	0	8	8	0	8	0	8	0	4,9
Transport et stockage	8	8	8	8	0	2	8	2	2	8	2	8	2	5,1
Distribution	0	8	8	8	0	0	8	8	0	8	8	8	8	5,5
Évaluations	2	8	2	8	2	8	8	2	2	8	2	8	2	4,8
Prêts et échanges	2	8	8	0	0	0	8	0	8	0	0	8	0	3,2
Donations	8	2	8	0	0	0	8	8	8	8	0	8	8	5,1
Répartition activités	2	2	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,5
Outils communs	8	8	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7,4
Échanges information	8	8	8	2	8	2	8	2	2	2	2	2	8	4,8
Partenariat	8	8	2	8	8	2	8	8	2	8	8	8	8	6,6
Score TOTAL Par ONG	54	68	60	52	28	24	74	48	34	60	32	68	46	Score moyen 49,8

Si l'on procède à l'**analyse horizontale** du tableau, et donc à l'analyse par processus, il apparaît que le processus auquel le plus de standards sont imposés est *l'usage d'outils communs*, le score moyen pour toutes les ONG étant de 7,4 sur un score maximum de 8 (moyenne calculée en additionnant tous les scores horizontalement pour chaque processus et divisée par 13, soit le nombre d'ONG de l'échantillon). Ce score moyen élevé paraît très logique dans la mesure où la plupart des grandes ONGI affichent presque comme une marque de commerce le fait de suivre les standards internationaux, voire de participer à l'élaboration d'outils qui serviront à l'ensemble des répondants qui œuvrent dans le même domaine. Il s'agit d'ailleurs d'une des activités des *clusters* globaux. Ces mêmes grandes ONGI imposent à tous leurs partenaires (en particulier locaux) l'usage de ces standards comme condition préalable à leurs activités communes, quitte à les former pour cela. C'est ce qui s'est passé au Chili où des activités de formation régulières sur les standards internationaux ont été, et sont encore, organisées, la chance nous ayant été donnée d'assister à une des réunions lors de notre séjour là-bas.

Le mécanisme venant ensuite dans l'importance de l'imposition de standards est l'établissement de *partenariats* (score moyen de 6,6). Là encore, cela reflète probablement le poids des grosses ONG qui imposent un certain nombre de standards sur tous les processus de leurs partenaires plus petits. D'ailleurs, le *leitmotiv* des grandes ONGI est que leurs partenaires locaux manquent de professionnalisme et qu'il leur appartient de les former grâce à des programmes appelés *Emergency Capacity Building*. Il existe d'ailleurs une coalition appelée *ECB Project* qui y est dédié, mais de façon générale, beaucoup de grosses ONGI ont inscrit cela dans leur mission au niveau de la formation et du développement des capacités des communautés et ONG locales (nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 3).

Le mécanisme qui vient ensuite sur le plan de l'imposition de standards est le *processus de distribution* avec un score moyen de 5,5. Avec un score moyen variant entre 4,8 et 5,1, on retrouve ensuite les *processus de donations* (5,1), les *processus de transports et de stockage* (5,1), les *processus d'achats* (4,9) et les *processus d'évaluations* (4,8). Enfin, les

processus se faisant le moins imposer de standards sont *les processus de prêts et échanges* (3,2) et la *répartition des activités* (2,5). Il convient toutefois d'apporter des bémols pour certains scores moyens bas. En effet, pour certains d'entre eux (prêts et échanges par exemple), le score bas n'est que le reflet d'un processus interorganisationnel peu employé (sept ONG sur treize ne font pas de prêts ou d'échanges avec d'autres ONG que celles qui leur sont affiliées). Un nouveau calcul de l'intensité moyenne de chaque processus excluant les ONG ne faisant pas ce type de processus à l'interorganisationnel aboutit à des résultats différents (voir tableau III.2.8).

**Tableau III.2.8. Scores d'intensité de la coordination interorganisationnelle calculés avec l'indicateur – Standards en excluant les ONG qui ne font pas de processus interorganisationnels**

Processus interorganisationnels	Nombre d'ONG qui ne font pas ce processus interorganisationnel	Score moyen obtenu par processus en excluant les ONG qui ne font pas ce processus
Achats	5	8
Transport et stockage	1	5,5
Distribution	4	8
Évaluations	0	4,8
Prêts et échanges	7	7
Donations	4	7,3
Répartition activités	0	2,5
Outils communs	1	8,7
Échanges information	0	4,8
Partenariats	0	6,6

Les scores moyens d'intensité changent en effet beaucoup, ainsi que le classement de chaque processus à l'exception du premier, *l'usage d'outils et de standards communs*. Nous trouvons au deuxième rang *ex æquo* en intensité les *processus d'achats* et de *distribution*, ce qui montre que lorsque les achats et la distribution sont faits à l'occasion de processus interorganisationnels (seulement huit ONG sur treize), l'imposition de standards est forte et, par conséquent, l'intensité du processus également. En quatrième place, on retrouve de façon inchangée les *processus de donations*. Suivent les *processus de prêts* (lesquels se trouvaient au neuvième rang dans le score moyen total des treize ONG) ce qui démontre l'importance du nombre d'ONG qui ne font pas ce genre de processus à l'interorganisationnel. Donc là encore, lorsqu'il y a des processus de prêts et d'échanges à

l'interorganisationnel, l'intensité est assez forte. Enfin suivent les *partenariats* qui ont reculé de quatre places du simple fait des scores pour les processus décrits ci-dessus (score moyen de 6,62), suivis par *les processus de stockage* (score moyen de 5,5), les *donations* et *l'échange d'informations* (score moyen de 4,8) et enfin, la *répartition des activités*, avec un score inchangé de 2,5.

On obtient ainsi le classement des ONG relativement à l'intensité de la coordination interorganisationnelle en lien avec l'indicateur – Standards (voir tableau III.2.9).

**Tableau III.2.9. Classement des ONG selon le score d'intensité de coordination interorganisationnelle mesuré avec l'indicateur – Standards**

ONG	07	02	012	03	010	01	04	08	013	09	011	05	06	ONG présentées par ordre décroissant d'intensité
Niveau intensité mesurée	74	68	68	60	60	54	52	48	46	34	32	28	24	

Le classement ainsi obtenu montre dans les deux premières places deux petites ONG nationales chiliennes. Ce résultat est logique étant donné que ces ONG ont intégré sur une base temporaire, dans un cas, la famille d'une grande ONGI, et dans l'autre cas, un réseau international d'ONG. La condition posée par la grande ONGI et par le réseau était qu'elles adhèrent à l'intégralité des standards de leurs partenaires internationaux. Elles ont ainsi dû calquer (ou reformater) la totalité de leurs processus de telle façon qu'ils soient la copie conforme des processus de leur grand partenaire. L'intégration a été presque totale, à telle enseigne qu'un de nos répondants illustra le fait comme suit : « *During the emergency response project, we worked as one institution.* » (R.30 – O2). Mais comme nous le soulignons précédemment, ces deux ONG ne furent pas en mesure de respecter tous ces standards pour la bonne raison que certains leur étaient complètement inconnus en 2010 :

*[...] as I told you, Chile has a very strong image in the international community. It's a big country with a strong economy, very stable [...] we appear to do a lot and to be a huge, strong country with high capabilities. But, [...] we did not have a professional team very well trained – as I told you, Sphere was widely unknown. And everything, the international*

*standards and procedures and the humanitarian reform, nobody knew that here, in Chile.*  
(R.30 – O2)

Par ailleurs, il est normal qu'O2 ait un score légèrement inférieur à O7, car O7 a été intégré dans une double structure de réseau (et a, de ce fait, établi un double partenariat) : dans un premier temps, il y a eu formation d'un réseau chilien constitué par diverses églises ayant créé de concert une structure formelle imposée par le réseau international, et dans un deuxième temps, ce réseau s'est lui-même intégré au réseau international.

À l'autre extrême, c'est-à-dire les scores démontrant l'intensité la plus faible, se trouve une grosse ONGI (O6). Son score d'intensité paraît à première vue surprenant, mais en fait, cette ONG n'accepte de travailler qu'avec d'autres grosses ONGI respectant les mêmes standards internationaux et des normes d'efficacité et de professionnalisme semblables. En conséquence, le critère de choix des partenaires exclut le besoin pour O6 d'imposer des standards puisqu'ils sont déjà respectés. Il faut noter de plus que cette ONG fait peu de partenariats, et que pour l'essentiel, il s'agit de partenariats *ad hoc* sur le terrain (cela sera vu en détail pour le troisième indicateur dans la sous-section 2.2.3 qui suit).

On voit donc que l'intensité de la coordination interorganisationnelle mesurée avec l'indicateur – Standards est dans l'ensemble assez élevée pour les ONG de notre échantillon, ce qui montre que les ONG exercent entre elles un contrôle important.

Analysons maintenant l'intensité de la coordination interorganisationnelle à l'aide de notre troisième indicateur, l'indicateur – Formalisation.

### **2.2.3 Mesure de l'intensité de la coordination interorganisationnelle à l'aide de l'indicateur – Formalisation**

Les données obtenues permettent d'identifier trois degrés de formalisation des processus (et non cinq comme dans le modèle de Galbraith) soit :

- Un processus qui se fait sur une base *ad hoc*, c'est-à-dire selon les circonstances et de façon informelle et le plus souvent à la suite d'une discussion. La formalisation est faible et témoigne d'une intensité de coordination faible;
- Un processus qui se fait sur une base *contractuelle* et formelle (accord entre les deux ONG). Nous avons considéré dans cette même catégorie aussi bien les accords contractuels écrits que verbaux. La formalisation est moyenne, de même que l'intensité de la coordination interorganisationnelle;
- Enfin les processus qui se font sur la base d'une *coalition ou d'une alliance stratégique* entre les ONG qui définissent des processus communs, des activités communes ou des ressources communes. Il faut noter que la formalisation est en général un MOU avec une portée beaucoup plus vaste que dans le cas d'un accord contractuel, témoignant d'une volonté partagée de faire des choses ensemble pour une certaine période. Cet accord stratégique nécessite souvent des négociations entre les ONG, comme en témoigne ce répondant :

*And in the process, the first month, O2 wasn't the partner. It was O12 all by themselves and looking for a partner here, in Chile, to do the link. And it [took] about one month to sign the MOU. And during the entire month, we were negotiating about the contents of the MOU.*  
(R.30 – O2)

C'est le degré de coordination le plus élevé identifié par Galbraith, et l'intensité de la coordination interorganisationnelle est très forte.

Dans un premier temps, nous allons donc analyser l'intensité de la coordination interorganisationnelle en regard des divers processus identifiés (paragraphe 2.2.3.1), puis dans un deuxième temps, mesurer l'intensité de la coordination pour chaque ONG en fonction des processus interorganisationnels qu'elle utilise pour ses ressources (paragraphe 2.2.3.2).

### **2.2.3.1 Analyse de l'indicateur – Formalisation pour tous les processus interorganisationnels en lien avec les ressources**

Comme précédemment, nous allons considérer les trois catégories de processus identifiées précédemment et analyser le degré de formalisation des *processus communs ou confiés à d'autres ONG* non affiliées (achats, transport et stockage, distribution et évaluations), le degré de formalisation des *processus impliquant un transfert de ressources* (prêts/échanges et donations) entre ONG non affiliées et enfin, le degré de formalisation des *mécanismes de répartition ou d'utilisation des ressources* entre ONG non affiliées.

La base de données complète constituée à cet égard figure dans l'annexe K (tableaux détaillés relatifs à la formalisation des processus en lien avec les ressources entre ONG non affiliées) avec l'annexe K.1 (formalisation des processus communs ou confiés à d'autres ONG non affiliées); l'annexe K.2 (formalisation des processus impliquant un transfert de ressources entre ONG non affiliées); et l'annexe K.3 (formalisation des processus de répartition et d'utilisation des ressources entre ONG non affiliées). Le sommaire des données détaillées se retrouve dans le tableau III.2.10.

L'analyse d'ensemble de ce tableau montre que les processus sont faits sur une base *ad hoc* et informelle dans 37,6 % des cas, sur la base d'une entente contractuelle dans 40,8 % des cas, et sur la base d'une alliance/coalition dans 39,2 % des cas. La formalisation contractuelle des processus domine donc de peu, ce qui correspond à un niveau d'intensité intermédiaire. Par ailleurs, aucune tendance nette n'apparaît, sinon peut-être le recours général aux partenariats et le fait qu'ils soient formalisés à assez haut niveau (niveau tactique dans neuf cas sur treize et niveau stratégique dans la même proportion), à la différence des autres processus.



**Tableau III.2.10. Tableau sommaire des degrés de formalisation utilisés pour tous les processus de transfert de ressources**

	Achats		Transport et stockage		Distribution		Évaluation		Prêts et échanges		Donations		Répartition sectorielle /régiona.		Élaborat. ou usage outils communs		Échanges information		Partenariat	
	N <sup>me</sup> ONG	%	N <sup>me</sup> ONG	%	N <sup>me</sup> ONG	%	N <sup>me</sup> ONG	%	N <sup>me</sup> ONG	%	N <sup>me</sup> ONG	%	N <sup>me</sup> ONG	%	N <sup>me</sup> ONG	%	N <sup>me</sup> ONG	%	N <sup>me</sup> ONG	%
Pas de processus communs ou confiés à d'autres ONG	N : 5 05 06 09 011 013	38,5	N : 1 05	7,5	N : 4 01 05 06 09	31	0	0	N : 7 04 05 06 08 010 011 013	53,5	N : 4 04 05 06 011	31	0	0	N : 1 03	7,5	0	0	0	0
ONG ayant des processus interorganisationnels sur une base <i>ad hoc</i> et informelle	0	0	N : 3 01 09 013	23	0	0	N : 8 01 04 05 06 09 010 011 013	61,5	N : 1 01	7,5	N : 1 02	7,5	N : 12 Toutes les ONG sauf 03	92	N : 4 01 05 08 010	31	N : 13 Toutes les ONG	10 0	N : 7 01 04 05 06 08 09 011	53,5
ONG ayant des processus communs ou confiés à d'autres ONG sur une base contractuelle	N : 5 01 03 04 08 012	38,5	N : 7 01 03 04 06 08 012 013	54	N : 6 03 04 08 011 013	46	N : 4 03 04 08 012	31	N : 2 09 012	15	N : 6 01 08 09 010 012 013	46	N : 5 03 04 09 010 012	38,5	N : 9 01 04 05 06 09 010 011 012 013	69	N : 6 02 03 05 07 012 013	46	N : 9 01 03 04 05 06 07 08 010 012	69
ONG ayant des processus communs ou confiés à d'autres ONG sur une base stratégique	N : 4 02 03 07 010	31	N : 7 02 03 04 07 010 011 012	54	N : 4 02 07 010 012	31	N : 8 01 02 04 07 010 011 012 013	61,5	N : 3 02 03 07	23	N : 2 03 07	15	N : 1 02	7,5	N : 7 02 04 07 010 011 012 013	54 %	N : 6 02 04 07 010 011 012	46	N : 9 01 02 03 04 07 010 011 012 013	69

\* Note : Les scores du tableau ne totalisent pas 13 (ou 100 %) des ONG, car elles peuvent cumuler diverses modalités de formalisation des processus interorganisationnels relatifs aux ressources.

Il convient maintenant de faire une **analyse horizontale** de ce tableau, soit celle de la formalisation processus par processus.

Relativement à la formalisation *des processus d'achat*, parmi les huit ONG (69,5 %) ayant des processus interorganisationnels, quatre ONG (31 % des treize ONG) réalisent ces processus sur une base contractuelle seulement, trois ONG (23 % des treize) le font sur la base d'une coalition, et une seule ONG engage des processus d'achat interorganisationnels à la fois sur une base contractuelle et sur une base de coalition.

Cela montre que plusieurs ONG ne font pas de processus interorganisationnels d'achat (cinq ONG), mais lorsqu'il y en a, la formalisation est dans 62,5 % des cas contractuelle et dans 37,5 % des cas dans le cadre d'une coalition.

L'intensité de la coordination interorganisationnelle au niveau des processus d'achat est donc dans l'ensemble plutôt basse dans le groupe, vu le nombre d'ONG ne faisant pas d'achats avec d'autres ONG. Si on exclut les ONG qui ne font pas d'achats en commun, l'intensité de la coordination est moyenne vu la formalisation contractuelle dominante.

Sur le plan de la formalisation des *processus de transport et de stockage*, une seule ONG ne fait aucun processus interorganisationnel. Parmi les douze restantes, une ONG fait ses processus uniquement sur une base *ad hoc* et informelle (7,5 % des treize), deux ONG font leurs processus seulement sur une base contractuelle (15 % des treize) et quatre ONG (38,5 %) font leurs processus sur la base d'une coalition seulement. Par ailleurs, plusieurs ONG font leurs processus de transport et de stockage en utilisant plusieurs niveaux de formalisation : deux ONG engagent ces processus de façon *ad hoc* ou sur la base d'un contrat et trois ONG formalisent ces processus interorganisationnels sous la forme d'une entente contractuelle ou sur la base d'une coalition avec d'autres ONG non affiliées. En tenant compte de toutes les combinaisons possibles, il s'avère que la formalisation la plus utilisée au niveau des processus de transport et de stockage est la coalition. Les ONG non affiliées font donc fréquemment des processus de stockage et de transport en commun,

mais de préférence avec des ONG partenaires au sein de coalitions. Le niveau d'intensité est donc assez élevé pour les processus de stockage et de transport interorganisationnels.

Pour la formalisation des *processus de distribution*, parmi les neuf ONG qui ont des processus interorganisationnels, cinq ONG (38,5 % des treize ONG) le font sur une base *ad hoc* et informelle uniquement, trois ONG (23 % des treize ONG) le font sur une base de coalition uniquement. Seule une ONG sur les treize utilise deux niveaux de formalisation, c'est-à-dire une base contractuelle et une base de coalition avec d'autres ONG non affiliées. Aucune ONG ne partage ses processus de distribution avec d'autres sur une base *ad hoc*, ce qui montre à nouveau l'importance des processus de distribution pour les ONG d'urgence. L'intensité de la coordination des processus interorganisationnels pour l'ensemble des treize ONG est relativement faible, compte tenu du fait que nombre d'ONG n'ont pas de processus interorganisationnels et que par ailleurs, c'est la base contractuelle qui domine (six ONG, soit 46 %, utilisent une base contractuelle, alors que seulement quatre ONG, soit 31 %, utilisent une base de coalition).

Quant à la formalisation des *processus d'évaluation*, toutes les ONG ont des processus interorganisationnels, mais avec des degrés de formalisation différents. Trois ONG (31 %) ont ces processus sur une base *ad hoc* et informelle, deux ONG (15 %) ont ces processus sur une base contractuelle et trois ONG ont ces processus sur une base de coalition. Quant aux combinaisons, une ONG a des processus d'évaluation interorganisationnels sur une base informelle ou sur une base contractuelle et quatre ONG (31 %) ont ces processus sur une base informelle ou sur une base de coalition. Aucune ONG ne combine la possibilité d'une formalisation sur une base contractuelle ou stratégique, mais une ONG cumule la possibilité d'utiliser trois degrés de formalisation, soit *ad hoc* et informelle, contractuelle, ou sur une base de coalition. En tenant compte de tous les niveaux et de toutes les combinaisons, huit ONG peuvent avoir ces processus interorganisationnels sur une base *ad hoc*, trois seulement ont ces processus sur une base contractuelle et sept ONG ont ces processus sur une base de coalition. La formalisation domine donc (dix ONG sur treize, soit 77 %) et se partage presque également entre le contractuel et la coalition. L'intensité

de la coordination pour les processus interorganisationnels d'évaluation est donc relativement forte.

Concernant la formalisation des *processus de prêts et d'échanges* entre ONG non affiliées, un grand nombre d'ONG n'ont pas de processus de ce genre (sept ONG, soit 53,5 % des treize ONG). Pour les six ONG restantes, toutes utilisent un seul niveau de formalisation, même si ce niveau est différent d'une ONG à l'autre : une ONG fait des prêts et des échanges sur une base *ad hoc* et informelle seulement, deux ONG (15 %) font ces processus sur une base contractuelle seulement et enfin trois ONG (23 %) ne font des échanges ou des prêts qu'avec des ONG qui sont membres des mêmes coalitions. On peut donc dire que dans l'ensemble, seulement cinq ONG sur les six ayant des processus de ce genre (38 % des treize) font des prêts ou échanges sur une base formalisée. L'intensité de la coordination de ces processus interorganisationnels au niveau des prêts et échanges est donc basse.

Relativement à la formalisation des *processus de donations* entre ONG non affiliées, quatre ONG sur treize (31 %) n'en font pas, une ONG fait des donations sur une base informelle, six ONG (46 %) font des donations sur une base contractuelle et enfin, deux ONG (15 %) font des donations sur une base de coalition. Aucune ne combine plusieurs niveaux de formalisation et au total huit ONG sur les neuf ayant des processus de donations interorganisationnels (soit 61,5 % des treize) formalisent les donations faites à des ONG non affiliées. L'intensité de la coordination interorganisationnelle au niveau des processus de donations est légèrement plus forte que celle démontrée par les processus de prêts et échanges.

Concernant la formalisation des *mécanismes de répartition géographique ou sectorielle des activités* entre les ONG non affiliées, toutes les ONG (100 %) se coordonnent selon ce processus en participant à cette répartition. La majorité des ONG toutefois (sept ONG sur treize, soit 54 %) le font uniquement sur une base *ad hoc* et informelle, une seule ONG sur une base contractuelle seulement (7,5 %), quatre ONG (31 %) combinent en utilisant soit

une base *ad hoc* et informelle soit une base contractuelle, et enfin une ONG (7,5 %) combine en utilisant des processus de répartition soit sur une base *ad hoc*, soit sur la base d'une coalition. L'intensité de la coordination démontrée par ces processus est relativement faible, car les processus informels dominent (douze ONG sur treize, soit 92,5 % les utilisent) alors que seulement six ONG (46 %) formalisent ces processus (dont une seule en vertu d'une coalition).

Relativement à la formalisation des *mécanismes relatifs à l'élaboration et à l'usage d'outils communs* et de standards entre ONG non affiliées, l'enjeu est l'engagement formel (ou non) de l'ONG à faire l'usage d'outils ou de standards utilisés par d'autres ONG non affiliées. L'ONG peut se faire imposer l'utilisation de ces outils par un partenaire en vertu d'un engagement contractuel, mais leur usage peut aussi résulter d'une participation de l'ONG à une coalition. Les résultats montrent qu'une ONG sur les treize (7,5 %) n'utilise pas d'outils ni de standards communs avec les autres ONG, une ONG utilise des standards communs sur une base *ad hoc* et informelle et seulement quatre ONG (31 %) formalisent l'usage de ces outils et standards communs par un contrat. Viennent ensuite les ONG qui présentent des combinaisons, c'est-à-dire dont l'engagement peut être fait à divers degrés de formalisation pour les outils qu'elles utilisent en commun avec d'autres ONG non affiliées : c'est ainsi que deux ONG (15 %) utilisent ces standards et outils communs soit de façon informelle soit à la suite d'un engagement contractuel, et cinq ONG (38,5 %) utilisent ces standards à la suite d'un engagement contractuel ou sur la base d'une coalition avec d'autres ONG.

Dans l'ensemble, l'intensité de coordination représentée par ce mécanisme interorganisationnel qu'est l'usage d'outils et de standards communs est assez forte puisque onze ONG (85 %) formalisent ce mécanisme, et parmi ces onze organisations, toutes le réalisent sur une base contractuelle alors que cinq ONG le mettent également en œuvre en vertu d'une coalition (38,5 %).

Sur le plan de la formalisation des *processus d'échanges d'information* entre ONG non affiliées, toutes les ONG ont des échanges d'information. Quatre ONG sur treize (31 %)

les ont sur une base *ad hoc* et informelle seulement, alors que les autres combinent divers degrés de formalisation : trois ONG sur treize (23 %) ont des échanges d'information *ad hoc* ou formalisent les processus d'information avec un contrat, trois ONG font des échanges informels *ad hoc* ou formalisent les processus sur la base d'une coalition et enfin trois ONG cumulent les trois modes soit *ad hoc* et informel, contractuel et base de coalition.

Dans l'ensemble, en tenant compte des combinaisons, toutes les ONG (100 %) font des processus d'échanges d'informations sur une base *ad hoc* et informelle, six ONG (46 %) le font sur une base contractuelle et six ONG le font sur une base de coalition. L'intensité de ces mécanismes de coordination interorganisationnelle est donc relativement forte, car toutes les ONG formalisent leur processus et de façon globale, les degrés de formalisation sont également répartis entre une base contractuelle et des coalitions.

Le dernier mécanisme interorganisationnel enfin, soit les *partenariats*, montre que toutes les ONG s'engagent dans des partenariats avec d'autres ONG non affiliées. Une ONG sur treize (7,5 %) le fait juste sur une base *ad hoc* (partenariat fait sur le terrain sur une base *ad hoc* et informelle, telles les activités faites conjointement à la suite d'une discussion informelle) et deux ONG (15 %) font des partenariats sous la forme d'une alliance stratégique seulement. Les autres ONG font des partenariats en utilisant divers degrés de formalisation : trois ONG (23 %) font certains partenariats sur une base *ad hoc* et informelle et d'autres partenariats sur une base contractuelle (signature d'un contrat), une ONG fait des partenariats, soit *ad hoc* et informels soit sur la base d'une alliance/coalition stratégique, quatre ONG (31 %) font des partenariats soit sur la base d'un contrat soit sur la base d'une alliance stratégique, et enfin deux ONG sur treize combinent les trois degrés de formalisation pour leurs divers partenariats.

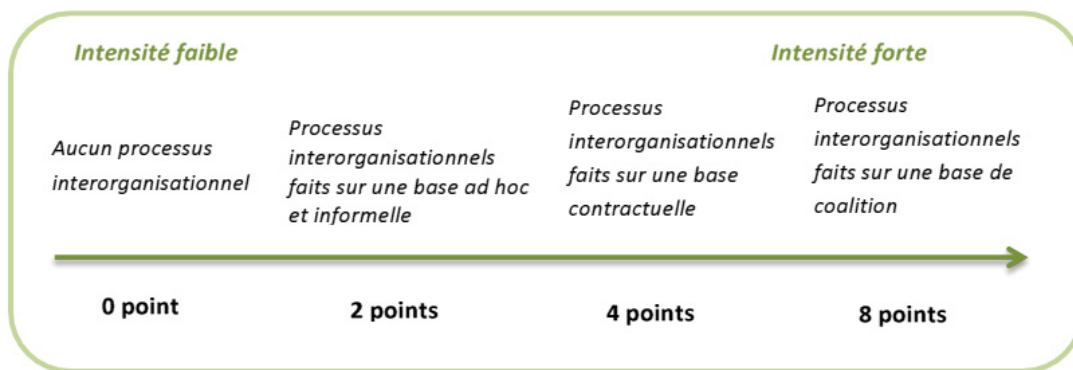
Dans l'ensemble, en combinant les diverses possibilités, il apparaît qu'au contraire du mécanisme interorganisationnel d'échanges d'informations qui se faisait beaucoup de façon informelle, les partenariats sont pour l'essentiel formalisés. En effet, si six ONG sur les treize (46 %) font parfois des partenariats sur une base informelle, dix ONG (77 %) formalisent en général leurs partenariats sous la forme de contrat ou d'une

alliance/coalition avec un ou des partenaires. Les règles de fonctionnement et de partage sont précisément définies, de même que les rôles, les responsabilités et les moyens de reddition de compte, impositions que les petites ONG trouvent bien souvent très lourdes. Il s'agit donc d'un mécanisme très utilisé puisque toutes les ONG y recourent à un moment ou à un autre. Le fait que ce mécanisme soit très utilisé et fortement formalisé témoigne d'une intensité de coordination interorganisationnelle élevée.

Il va maintenant être possible de mesurer l'intensité de la coordination interorganisationnelle pour chaque ONG en regard de la formalisation des processus interorganisationnelle qu'elle utilise en lien avec les ressources.

#### **2.2.3.2 Scores d'intensité de la coordination interorganisationnelle de chaque ONG en fonction de l'indicateur – Formalisation**

Nous allons procéder comme précédemment en attribuant des scores pour les divers niveaux de formalisation. Le modèle de Galbraith permet de dire que plus le degré de formalisation est élevé, plus l'intensité de la coordination interorganisationnelle est forte. Les scores seront donc attribués comme suit. Lorsqu'il n'y a aucun processus organisationnel, l'intensité de la coordination est nulle et on attribue un score de 0; lorsqu'un processus interorganisationnel de transfert de ressources est fait sur une base *ad hoc* et informelle, il s'agit du degré d'intensité le plus faible dans la coordination et un score de 2 lui sera attribué; lorsqu'un processus interorganisationnel de transfert de ressources est fait sur une base contractuelle (contrat), un score de 4 lui sera attribué, car il s'agit d'un degré plus élevé de l'intensité; enfin lorsque la formalisation du processus découle d'une alliance ou d'une coalition stratégique avec d'autres ONG (MOU), le score maximum de 8 sera donné (voir figure III.2.3).



**Figure III.2.3. Pondération des scores d'intensité de la coordination interorganisationnelle en fonction de l'indicateur – Formalisation.**

Lorsque des processus sont faits à plusieurs niveaux de formalisation, on additionne les scores. On peut ainsi voir directement dans le tableau quels degrés de formalisation une ONG utilise. Ainsi, lorsque les processus d'achat sont faits en commun ou confiés à d'autres ONG non affiliées et qu'ils sont faits sur une base *ad hoc* ainsi que sur une base contractuelle, l'ONG se verra attribuer un score de 6 pour ses processus d'achat. Si l'ONG obtient 10, c'est qu'elle a cumulé le score de 2 (*ad hoc* et informel) et le score de 8 (niveau coalition). Si elle obtient le score de 12, elle a cumulé le score de 4 (entente contractuelle) et le score de 8 (niveau coalition). Enfin, si elle a le score de 14, elle a cumulé le score de 2 (informel), de 4 (entente contractuelle) et de 8 (coalition).

La compilation des résultats permet de dresser un tableau des scores (voir tableau III.2.11).

L'**analyse horizontale** du tableau montre que les processus faisant l'objet de la plus grande formalisation sont les *partenariats* avec un score moyen de 9,7, la moyenne étant calculée horizontalement en additionnant les scores par type de processus et en divisant par 13, soit le nombre d'ONG de l'échantillon.



**Tableau III.2.11. Scores d'intensité de la coordination par ONG selon le degré de formalisation des processus interorganisationnels en lien avec les ressources**

	Scores d'intensité de la coordination interorganisationnelle obtenus quant à la formalisation de chaque type de processus													
Identification des ONG	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	Score moyen/ processus
<b>Processus</b>														
Achats	4	12	4	4	0	0	8	4	0	8	0	4	0	3,7
Transport et stockage	6	12	12	12	0	4	8	4	2	8	8	12	6	7,2
Distribution	0	12	4	4	0	0	8	4	0	8	4	12	4	4,6
Évaluations	10	12	4	14	2	2	8	4	2	10	10	12	10	7,7
Prêts et échanges	2	12	8	0	0	0	8	0	4	0	0	4	0	2,9
Donations	4	2	8	0	0	0	8	4	4	4	0	4	4	3,2
Répartition activités	2	12	4	6	2	2	2	2	6	6	2	6	2	4,2
Outils /standards communs	6	12	0	12	6	4	12	2	4	14	12	12	12	8,3
Échanges infos	2	14	6	10	6	2	14	2	2	10	10	14	6	7,5
Partenariat	14	12	12	14	6	6	12	6	2	12	10	12	8	9,7
Score total /ONG	50	112	62	76	22	20	88	36	26	80	56	92	52	59,4

On retrouve après cela les processus relatifs à *l'usage d'outils et de standards communs*, lesquels obtiennent un score moyen de 8,3. Les processus venant ensuite en fait de moyenne de formalisation sont les *processus d'évaluation* (score moyen de 7,7), les *échanges d'informations* (score moyen de 7,5) puis les *processus de transport et de stockage* (score moyen de 7,2). Enfin, les processus parmi les moins formalisés sont ceux relatifs à la *distribution* (4,6), à la *répartition des activités* (4,2), aux *achats* (3,7), aux *donations* (3,2) et aux *prêts et échanges*.

Comme pour l'indicateur précédent, il y a lieu de tempérer les résultats obtenus pour certains processus dont le score est bas, car un nombre important d'ONG ne les mettent tout simplement pas en œuvre avec d'autres ONG non affiliées, comme la distribution ou les achats. Si on recalcule l'intensité moyenne de chaque processus en lien avec le degré de formalisation du processus, en excluant les ONG qui ne font pas ce type de processus à

l'interorganisationnel, nous obtenons des scores bien différents (voir tableau III.2.12), entraînant ainsi beaucoup de changements en matière de classement.

**Tableau III.2.12. Scores moyens d'intensité par processus mesurés avec l'indicateur – Formalisation en excluant les ONG qui ne font pas ce processus**

Processus interorganisationnel	Nombre d'ONG qui ne font pas ce processus interorganisationnel	Score moyen obtenu par processus en excluant les ONG qui ne font pas ce processus
Achats	5	9,8
Transport et stockage	1	9,7
Distribution	4	7,8
Évaluations	0	7,7
Prêts et échanges	7	7,5
Donations	4	6,7
Répartition activités	0	6,3
Outils communs	1	6
Échanges infos	0	4,7
Partenariats	0	4,2

Ainsi, les processus relatifs à *l'usage d'outils communs* et à la formalisation des *partenariats* permutent entre la première et la deuxième place. Changement plus important, les processus de *transport* et de *stockage* gagnent deux places, ce qui montre que l'intensité est plus forte en excluant les ONG ne faisant pas ces processus à l'interorganisationnel et donc que le niveau de formalisation tend à être élevé parmi les ONG qui font ces processus. Les processus d'*évaluation* reculent d'une place et sont donc un peu moins intenses en fait de coordination. Les processus d'*échange d'information* reculent aussi d'une place et reflètent donc moins d'intensité. Changent également les processus de *prêts* qui deviennent beaucoup plus formalisés et ainsi beaucoup plus intenses en éliminant les ONG ne faisant pas ce processus (ils quittent la dernière place et remontent de quatre places). Les processus de *répartition sectorielle ou géographique* font le mouvement inverse et quittent la sixième place pour se retrouver à la dixième place : ils sont donc les moins intenses en fait de formalisation, alors que l'intensité des processus d'*achats* et de *donations* demeure inchangée.

Si nous reprenons notre analyse du tableau en intégrant toutes les ONG de l'échantillon et en procédant à **l'analyse verticale**, à savoir l'intensité des processus interorganisationnels pour chaque ONG en fonction de la formalisation utilisée, on obtient un classement pour toutes les ONG (voir tableau III.2.13).

**Tableau III.2.13. Classement des ONG en fonction de l'intensité de la coordination interorganisationnelle mesurée avec l'indicateur – Formalisation**

Identification des ONG	02	012	07	010	04	03	011	013	01	08	09	05	06	Classement des ONG par intensité décroissante
Score d'intensité	112	92	88	80	76	62	56	52	50	36	26	22	20	

L'organisation O2 se retrouve avec le score d'intensité le plus élevé en matière de formalisation des processus, car tous ses processus ont été définis par une entente stratégique avec un partenaire international (sauf le processus de donations). Le MOU signé a été à la base de cette alliance, et toutes les opérations et tous les processus faits pour ou en commun avec son partenaire ont été soigneusement établis dans le cadre de cette alliance. On retrouve en deuxième position son partenaire international qui a pour politique habituelle de fusionner ses activités sur le terrain avec des ONG locales en établissant des ententes avec elles au travers de partenariats très formalisés. En troisième position se retrouve notre autre petite ONG chilienne qui a été intégrée dans un grand réseau international. Là encore ont été formalisés tous les processus communs ou impartis à cette petite ONG au travers d'une alliance stratégique, lequel est le plus haut niveau d'intensité de la coordination. En quatrième position se retrouve une ONG ayant une philosophie affichée de partenariat et qui établit avec ses partenaires locaux des partenariats qu'elle qualifie elle-même de stratégiques. Cette ONG formalise des alliances long terme définissant un grand nombre de processus faits soit en commun soit impartis au partenaire local. À l'autre bout du spectre, c'est-à-dire les ONG dont l'intensité de la coordination interorganisationnelle est la plus faible, se retrouvent les ONG O9, O5 et O6, car elles établissent peu de partenariats formels et font peu de processus communs formalisés avec les autres ONG en général.

Dans la section suivante, nous allons combiner pour chacune des ONG les scores d'intensité obtenus pour les trois indicateurs qui ont été définis.

## **2.3 Mesure de l'intensité globale de la coordination caractérisée par les processus et mécanismes interorganisationnels en lien avec les ressources**

Rappelons que notre objectif ici est d'élaborer une typologie des ONG en fonction de leurs processus interorganisationnels et de l'intensité de leur coordination interorganisationnelle. Nous allons à cet effet commencer par obtenir le classement des ONG relativement à un score global d'intensité (sous-section 2.3.1) puis à l'aide de ce classement, nous allons présenter la typologie qui s'en dégage (sous-section 2.3.2).

### **2.3.1 Scores d'intensité globale des ONG en matière de coordination interorganisationnelle de leurs ressources**

Dans le but de regrouper les ONG autour de scores semblables en matière d'intensité, nous avons additionné les scores d'intensité obtenus pour tous les processus interorganisationnels utilisés par chacune des ONG relativement à chacun des trois indicateurs (Niveaux, Standards et Formalisation), et ce, afin d'obtenir une mesure d'intensité globale pour chaque ONG. Ces scores d'intensité globale sont reproduits dans le tableau III.2.14.

Ce tableau nous montre que l'intensité globale de la coordination interorganisationnelle pour les ONG varie entre 84 (intensité minimum obtenue par l'ONG O5) et 252 (intensité maximum obtenue par l'ONG O7) en passant par différentes valeurs réparties sur un continuum, avec une moyenne globale pour les trois indicateurs pour toutes les ONG de l'échantillon de 178 (addition des moyennes obtenues pour chaque indicateur).

**Tableau III.2.14. Mesure d'intensité globale de la coordination interorganisationnelle de chaque ONG caractérisée par ses processus en lien avec ses ressources**

	Scores d'intensité de la coordination interorganisationnelle cumulés pour tous les indicateurs et pour tous les types de processus													
Identification des ONG	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	
Indicateurs														Score moyen par indicateur
Indicateur – Niveaux	50	102	86	82	34	48	90	60	48	92	74	68	56	68
Indicateur – Standards	54	68	60	52	28	24	74	48	34	60	32	68	46	50
Indicateur – Formalisation	50	112	62	76	22	20	88	36	26	80	56	92	52	59
Score TOTAL Par ONG	154	282	208	210	84	92	252	144	108	232	162	228	154	178

Si nous classons les ONG par ordre décroissant d'intensité de la coordination, nous obtenons alors le tableau III.2.15.

**Tableau III.2.15. Classement des ONG par ordre d'intensité décroissante de leur coordination interorganisationnelle en lien avec leurs ressources**

Identification des ONG	02	07	010	012	04	03	011	01	013	08	09	06	05	Score moyen
Score total d'intensité /ONG	282	252	232	228	210	208	162	154	154	144	108	92	84	178

Dans la prochaine sous-section, nous allons pouvoir analyser les résultats obtenus aux fins de l'élaboration d'une typologie qui est notre objectif de recherche (sous-section 2.3.2).

### **2.3.2 Établissement d'une typologie des ONG basée sur l'intensité de la coordination interorganisationnelle de leurs ressources**

Analysons en détail le classement obtenu par nos différentes ONG dans le tableau III.2.15. L'étendue des scores d'intensité de la coordination interorganisationnelle obtenus

relativement aux ressources montre une très grande variation entre les diverses ONG de notre échantillon, avec un score d'intensité maximum de 282 et un score minimum de 84. Si l'on prend les scores minimums obtenus au sein de l'échantillon d'ONG pour les trois indicateurs, on obtiendrait un score d'intensité de 78 (score de 34 pour l'indicateur – Niveaux, score de 24 pour l'indicateur – Standards et score de 20 pour l'indicateur – Formalisation). Le score de 78 serait donc le score minimum d'intensité interorganisationnelle au niveau des ressources.

Ces résultats montrent également que le score moyen d'intensité est de 178. Six ONG sont au-dessus de la moyenne et font donc preuve d'une intensité de la coordination interorganisationnelle de leurs ressources supérieure aux autres et sept ONG sont en dessous de la moyenne. L'ONG qui a le score le plus élevé a une intensité de 335 % supérieure à celle qui a le score le moins élevé, ce qui confirme une très grande variabilité des scores d'intensité.

Avec une moyenne d'échantillon de 178, un score maximum de 282 et un score minimum de 78 (tous les scores pour tous les indicateurs mis à un niveau minimum non nul), il est alors possible de définir quatre types d'ONG en fonction de leur score et de leur position par rapport à la moyenne. On obtient ainsi la distribution des fréquences des scores globaux obtenus par les ONG de notre échantillon relativement à la coordination interorganisationnelle de leurs ressources (voir figure III.2.4).

	<i>Type A : ONG à intensité de coordination très faible (score)</i>	<i>Type B : ONG à intensité de coordination faible (score)</i>	<i>Type C : ONG à intensité de coordination élevée (score)</i>	<i>Type D : ONG à intensité de coordination très élevée (score)</i>
	O9 (108) O6 (92) O5 (84)	O1 (154) O11 (162) O13 (154) O8 (144)	O3 (208) O12 (228) O4 (210)	O10 (232) O7 (252) O2 (282)
<b>Scores obtenus par les ONG</b>	<b>78 à 127</b>	<b>128 à 177</b>	<b>178 à 230</b>	<b>231</b>
<b>Nombre d'ONG par rang de fréquence</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>% en termes de fréquence du score</b>	<b>23 %</b>	<b>30 %</b>	<b>23 %</b>	<b>23 %</b>

**Figure III.2.4 Distribution des fréquences des scores combinés d'intensité de coordination liée aux processus interorganisationnels de gestion des ressources.**

On peut ainsi remarquer que les scores se répartissent presque également entre les quatre types. Les quatre types d'ONG peuvent être définis comme suit :

- Le *type A*, que nous appellerons les *ONG à intensité de coordination interorganisationnelle très faible*, et dont le score d'intensité se situe entre 78 (minimum possible) et 127 (soit 25 % en dessous de la moyenne). Ce groupe comprend les ONG O5, O6 et O9. Ce sont des ONG ayant un score d'intensité très faible au niveau des trois indicateurs (Niveaux, Standards et Formalisation des processus). De façon générale, les ONG du type A n'ont pas, ou ont peu, de processus interorganisationnels relativement à leurs ressources. Lorsqu'elles en ont avec d'autres ONG non affiliées, elles utilisent ces processus au niveau opérationnel seulement, d'où un score d'intensité très bas en regard de l'indicateur – Niveaux. La seule exception en fait de niveau des processus pour ces ONG est l'utilisation ou l'élaboration d'outils et de standards communs pour laquelle la presque totalité des ONG a le score maximum, impliquant tous les niveaux de l'organisation dans le processus. Les ONG du type A ont également un score d'intensité très bas quant aux standards imposés, car lorsqu'elles ont des processus de coordination interorganisationnelle des ressources (ce qui n'est pas fréquent), elles choisissent des partenaires qui leur ressemblent et à qui elles n'ont pas à imposer de standards puisque ces partenaires fonctionnent selon les mêmes standards. Enfin, les ONG du type A ont également un score d'intensité très faible relativement à la formalisation des types de processus, soit encore une fois parce qu'elles n'ont pas de processus interorganisationnels avec d'autres ONG non affiliées, soit parce qu'elles ne font ces processus que de façon *ad hoc*, quand l'occasion les y contraint sur le terrain. La différence entre le type A et le type B réside dans le fait que les processus des ONG de type A sont pour l'essentiel faits à un niveau opérationnel et avec un minimum de formalisation.

- Les ONG de *type B*, que nous appellerons les *ONG à intensité de coordination interorganisationnelle faible*, ont un score d'intensité se situant entre 128 (25 % en dessous de la moyenne du groupe) et 177 (178 étant la moyenne d'intensité du groupe). Ces ONG ont un score un tout petit peu plus élevé en regard de l'indicateur – Niveaux que le type A, ce qui montre qu'il leur arrive de faire leurs processus au niveau opérationnel, mais aussi tactique. Le niveau stratégique intervient rarement. Relativement à l'imposition des

standards, l'intensité peut être variable selon les ONG et de façon générale, la plupart des ONG de type B imposent ou se font imposer des standards (en général en fonction de leur taille), notamment dans le domaine des processus d'achats, de transport, de distribution et de donations. Enfin, leur score est moyen quant à la formalisation des processus, car la plupart de leurs processus interorganisationnels sont formalisés sur une base contractuelle. La différence entre le type B et le type C est le nombre très inférieur d'alliances stratégiques réalisées par les ONG de type B avec d'autres ONG (niveau et formalisation moins élevés des processus)

- Les ONG de *type C*, que nous appellerons *ONG à intensité de coordination interorganisationnelle élevée*, et dont le score d'intensité se situe entre 178 (la moyenne) et 230 (25 % au-dessus de la moyenne) sont des ONG qui ont une intensité de coordination interorganisationnelle élevée pour beaucoup de leurs processus liés aux ressources. Ces ONG gèrent plusieurs de leurs processus organisationnels au niveau opérationnel, tactique et stratégique, ce qui leur donne un score élevé en regard de l'indicateur – Niveaux. La plupart de leurs processus sont soumis à des standards ou inversement, elles imposent leurs standards. Il y a donc un niveau d'intensité relativement élevé pour cet indicateur. Enfin, pour la formalisation des processus, les résultats sont un peu plus variables, car il leur arrive de faire certains processus sur le terrain et d'autres au niveau tactique ou stratégique. C'est sur ce dernier indicateur que les résultats obtenus entraînent une certaine variabilité de l'intensité globale de la coordination interorganisationnelle entre les ONG. La différence essentielle entre le type C et le type D est le degré moindre de formalisation des processus des ONG du type C.

- Les ONG du *type D* enfin, que nous appellerons *ONG à intensité de coordination interorganisationnelle très élevée*, et dont le score d'intensité se situe au-dessus de 231 (25 % au-dessus de la moyenne), regroupe les ONG qui gèrent leurs processus interorganisationnels à tous les niveaux et qui concluent de nombreuses alliances stratégiques, ce qui montre une grande intensité du point de vue de l'indicateur – Niveaux. Elles ont également les scores d'intensité les plus élevés relativement à l'imposition de standards : en effet, elles ont de nombreux processus de coordination interorganisationnelle quant à leurs ressources et ces processus sont toujours soumis à des standards. C'est sur le



plan de la formalisation des processus que la plus grande variabilité est enregistrée entre les ONG : même ces organisations à intensité de coordination interorganisationnelle très élevée montrent des résultats plus faibles pour certains processus, notamment les processus interorganisationnels de donations (elles font peu de donations à d'autres ONG non affiliées) ou au niveau des processus de répartition des activités (la coordination des activités se fait parfois sur le terrain sur une base *ad hoc*). Le score des ONG du type D peut augmenter par une plus grande formalisation des processus interorganisationnels.

Ces différents types d'organisation peuvent être illustrés par le portrait des organisations étudiées.

Ainsi, O2 se retrouve avec l'intensité la plus forte de toutes les ONG de l'échantillon. En effet, l'intensité de ses processus a été mesurée lors des opérations de secours auxquelles elle a participé en 2010 au Chili. Tous ses processus ont été définis par une entente stratégique avec un partenaire international : cette entente a abouti à une fusion totale de l'organisation avec son partenaire, ce qui explique ce score d'intensité très élevé. Toute sa « machine administrative » a été mise au service du partenaire lequel n'avait pas de bureau pays au Chili et donc aucune présence légale. L'intensité de la coordination interorganisationnelle a donc été maximale entre ces deux organisations durant le temps de la réponse d'urgence en 2010, à un point tel que cela nous a conduit à analyser ses processus comme des processus intraorganisationnels.

Deuxième au classement, O7 est une autre petite ONG nationale qui a été intégrée dans un grand réseau international lequel lui a imposé certains standards et processus comme condition de cette intégration. Le réseau international imposa même à cette petite ONG de former une structure, à savoir un organe de coordination constitué par des représentants d'un réseau d'églises. Il faut noter que si l'organe de coordination n'a duré que le temps de la réponse d'urgence, l'intégration de cette petite ONG dans le réseau international est devenue permanente. Au contraire d'O2 toutefois, cette intégration n'a pas abouti à une fusion totale d'O7 avec le réseau en 2010. D'une part parce que s'agissant d'un réseau, chaque ONG membre du réseau garde son identité et d'autre part, parce que contrairement à O2, le réseau international a imposé des façons de faire à O7, mais n'a pas participé

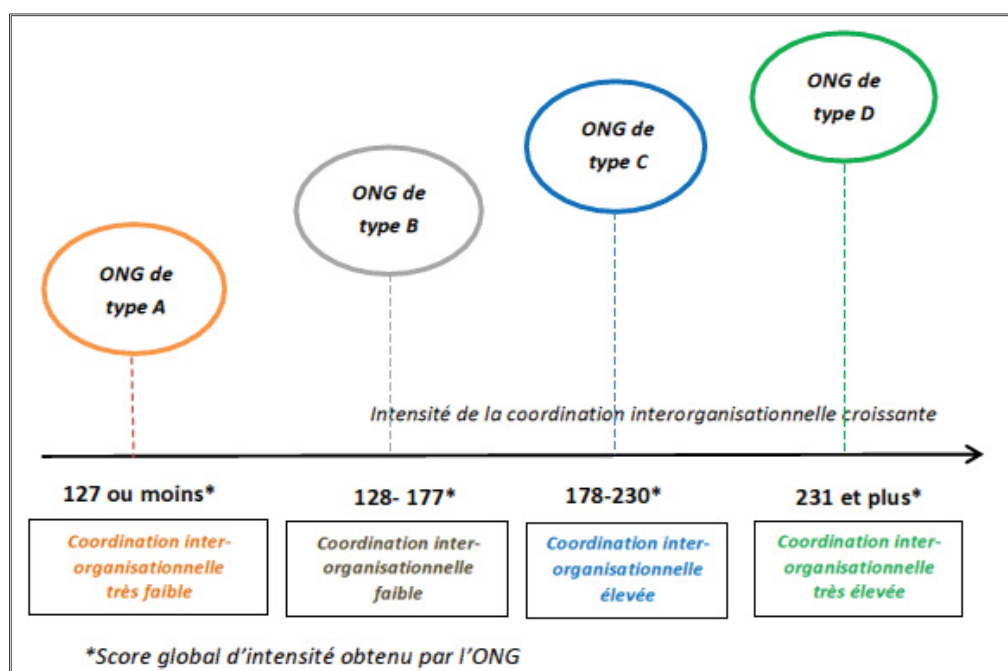
directement à la mise en œuvre des processus (sauf à l'évaluation pour laquelle le réseau a prêté du personnel). Le réseau a envoyé essentiellement de l'argent, a fait le suivi du projet, et a confié à O7 (et à la structure de coordination temporaire qui a été créée pour la réponse) la charge de gérer les fonds, de procéder aux achats, de faire la logistique et la distribution. Le fait demeure que la situation vécue par O7 démontre une intensité de la coordination interorganisationnelle extrêmement forte et que la coordination interorganisationnelle entre O7 et le réseau était encore forte en 2013, c'est-à-dire trois ans plus tard.

En troisième position du classement se retrouve O10, une ONG qui a une philosophie affichée de partenariat avec les autres ONG : les partenariats sont vus comme des partenariats stratégiques permettant aux petites ONG nationales ou locales de développer leurs capacités. O10 s'est donné pour mission le développement des capacités des petites ONG locales au travers des projets et des réponses d'urgence effectuées au cours des années. O10 fait donc des partenariats à long terme et de ce fait, choisit avec soin ses partenaires locaux. L'intensité mesurée reflète ainsi la mission et la philosophie de cette ONGI au niveau des autres ONG.

En quatrième position du classement, on retrouve O12, le partenaire international de l'organisation O2. Son score n'est pas si élevé que pour O2, car si pour O2 il s'agit d'une entente stratégique, pour O12 il ne s'agit que d'un partenariat avec une petite ONG locale, comme tant d'autres partenariats établis dans les pays où elle intervient : le degré de formalisation est donc moins élevé pour cette grande ONG que pour la petite ONG partenaire (accord contractuel en général plutôt qu'entente stratégique). De plus, étant une très grosse ONGI, peu d'organisations autres que les bailleurs sont en position de lui imposer des processus. Son score reste cependant élevé, car l'intégration qu'elle a faite de l'organisation O2 est une configuration adoptée de façon assez habituelle. Elle s'est ainsi agrandie au cours des années en intégrant petit à petit des ONG locales lesquelles ont même fini par adopter son logo et par se faire « absorber » par la « grande famille » que constitue cette ONG internationale.

À l'autre extrême du classement, les ONG O9, O6 et O5 (par ordre décroissant d'intensité) affichent une certaine réticence, voire un manque d'intérêt à se coordonner, comme l'ont montré certains verbatims reproduits précédemment.

Les quatre types d'ONG que nous avons dégagés peuvent être représentés sur un continuum d'intensité de la coordination interorganisationnelle (voir figure III.2.5).



**Figure III.2.5. Types d'ONG en fonction de l'intensité de leur coordination interorganisationnelle de leurs ressources.**

En sommaire de cette analyse, il est donc possible d'établir une typologie des ONG en fonction de leur coordination interorganisationnelle sur le plan des ressources. Cette typologie est établie à partir du regroupement des ONG autour de valeurs semblables sur la base de leur dispersion autour de la moyenne du groupe.

Nous allons tester les deux typologies obtenues au moyen d'autres attributs organisationnels dans le chapitre 3 qui suit.



## **CHAPITRE 3 : ANALYSE DES TYPOLOGIES OBTENUES EN REGARD D'AUTRES ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS**

---

Notre objectif dans ce chapitre est de voir si les deux typologies que nous avons proposées sont également valides en fonction d'autres attributs organisationnels que les processus intra (dans le cas de la première typologie) ou interorganisationnels (dans le cas de la deuxième typologie). Ce chapitre s'articule autour de quatre parties. La première partie (section 3.1) décrira les attributs organisationnels qui seront utilisés pour tester nos deux typologies. La deuxième partie (section 3.2) fera cette analyse pour la première typologie relative aux processus intraorganisationnels et à la capacité opérationnelle des ONG, en fonction des attributs organisationnels sélectionnés. Dans la troisième partie (section 3.3), nous ferons cette même démarche pour la typologie relative aux processus interorganisationnels et à l'intensité de la coordination interorganisationnelle de leurs ressources en fonction de ces mêmes attributs organisationnels. La dernière partie enfin (section 3.4) décrira les « métatypes » qu'il est possible de proposer en croisant les deux typologies.

Commençons par décrire les attributs organisationnels qui vont nous servir à tester les types d'ONG que nous avons proposés.

### **3.1 Sommaire des attributs organisationnels utilisés pour la validation des deux typologies**

Nous avons repris les huit attributs organisationnels qui ont servi à cibler les ONG de notre échantillon afin d'en assurer la diversité. Ils ont été décrits en détail dans la section 4.3.5 (partie II chapitre 4). Le sommaire de ces attributs figure dans le tableau III.3.1.

Pour faciliter la compréhension de l'analyse qui suit, nous reproduisons également ci-dessous le sommaire des caractéristiques des ONG de notre échantillon décrites à la section 4.3.5 (partie II chapitre 4).

**Tableau III.3.1. Sommaire des attributs organisationnels utilisés pour tester les groupes identifiés dans les deux typologies**

Attribut organisationnel	Valeurs possibles de l'attribut			
<b>1. Taille (selon budget annuel)</b>	Petite (< 10 M\$)	Moyenne (10 à 100 M\$)	Grande (> 100 M\$)	
<b>2. Origine</b>	Française	Sud-Américaine	Anglo-saxonne	Internationale
<b>3. Obédience*</b>	Religieuse	Laïque	<i>*Note : obédience affichée</i>	
<b>4. Âge</b>	Jeune (< 10 ans)	Mature (< 30 ans)	Ancienne (> 30 ans)	
<b>5. Axe stratégique</b>	Urgence seulement	Mixte (développement et urgence)		
<b>6. Philosophie</b>	Indépendance	Partenariat	Efficacité/autres valeurs	
<b>7. Structure</b>	Centralisée	Décentralisée		
<b>8. Financement</b>	Privé > 75 %	Privé entre 51 et 75 %	Institutionnel entre 50 et 75 %	Institutionnel > 75 %

**Tableau II.4.1. Récapitulatif des caractéristiques des ONG de notre échantillon**

ONG	Origine	Âge * 1	Taille de l'ONG * 2	Axe(s) stratégique de l'ONG	Structure de l'ONG
<b>O1</b>	Française	ancienne	grande	Développement et urgence	Centralisée ( <i>en cours de décentralisation</i> )
<b>O2</b>	Sud-américaine	mature	petite	Développement Urgence (depuis 2010)	Centralisée
<b>O3</b>	Sud-américaine	ancienne	moyenne	Développement et urgence	Centralisée
<b>O4</b>	Anglo-saxonne	ancienne	grande	Développement et urgence	Décentralisée
<b>O5</b>	Internationale	ancienne	grande	Développement et urgence	Centralisée
<b>O6</b>	Internationale	ancienne	grande	Urgence	Centralisée
<b>O7</b>	Sud-américaine	récente	petite	Développement Urgence (depuis 2010)	Centralisée
<b>O8</b>	Anglo-saxonne	mature	petite	Urgence	Centralisée
<b>O9</b>	Française	ancienne	grande	Urgence	Décentralisée
<b>O10</b>	Anglo-saxonne	mature	grande	Développement et urgence	Centralisée
<b>O11</b>	Anglo-saxonne	ancienne	grande	Développement et urgence	Centralisée ( <i>en cours de décentralisation</i> )
<b>O12</b>	Anglo-saxonne	ancienne	grande	Développement et urgence	Décentralisée ( <i>en cours de centralisation</i> )
<b>O13</b>	Anglo-saxonne	ancienne	grande	Développement et urgence	Centralisée

\*1 Les trois catégories sont : a) ONG récente : 0 à 10 ans d'âge; b) ONG mature : 10 à 30 ans d'âge; c) ONG ancienne : 30 ans et plus; \*2 : Les trois catégories sont les suivantes : a) petite ONG : budget annuel entre 0 et 10 millions de \$; b) ONG moyenne : budget annuel entre 10 et 100 millions de \$; c) Grande ONG : budget annuel supérieur à 100 millions de \$.

Nous allons maintenant analyser les caractéristiques de chacun de nos types identifiés dans nos deux typologies. Commençons par la première typologie, basée sur la capacité opérationnelle, en regard de chacun des attributs organisationnels sélectionnés.

### 3.2 Validation de la typologie 1 basée sur la capacité opérationnelle et les processus intraorganisationnels de gestion des ressources

En remarque préliminaire, il faut mentionner que nous n'utiliserons pas le dernier attribut, soit le type de financement, pour analyser les différents types de notre première typologie puisqu'il nous a déjà servi à établir cette même typologie. Toutes les analyses qui suivent se basent sur les scores obtenus par les ONG en matière de capacité opérationnelle et utilisés pour établir la typologie 1. Pour faciliter la compréhension, nous reproduisons la figure III.1.11 (Partie III chapitre 1).

	Type 1 : ONG à capacité opérationnelle très élevée	Type 2 : ONG à capacité opérationnelle élevée (score)	Type 3 : ONG à capacité opérationnelle faible (score)	Type 4 : ONG à capacité opérationnelle très faible (score)
		O1 (40) O11 (40) O10 (40) O3 (38) O9 (38) O13 (36)	O12 (44) O6 (43) O5 (42)	O2 (56) O7 (52) O4 (50)
	O8 (31)			
Scores obtenus par les ONG	31	36 à 40	41-44	50-56
Nombre d'ONG par rang de fréquence	1	6	3	3

\*Note : les chiffres mis entre parenthèses réfèrent aux scores totaux obtenus par chaque ONG pour sa capacité opérationnelle

**Figure III.1.11. Distribution des fréquences des scores combinés de capacité opérationnelle liée aux processus intraorganisationnels de gestion des ressources.**

Si nous analysons les différents types en regard des sept premiers attributs organisationnels, nous obtenons les résultats qui figurent dans le tableau III.3.2. Ce tableau récapitulatif nous donne une idée d'ensemble des similitudes et différences entre les ONG de chaque type pour chaque attribut.

**Tableau III.3.2. Typologie basée sur la capacité opérationnelle et les processus intraorganisationnels en regard de divers attributs organisationnels**

	Type 1 : Groupe de 1 ONG à capacité très élevée	Type 2 : Groupe de 6 ONG à capacité élevée	Type 3 : Groupe de 3 ONG à capacité faible	Type 4 : Groupe de 3 ONG à capacité très faible
<b>1. Taille (petite : &lt; 10 M\$; moyenne : 10 à 100 M\$); grande : &gt; 100 M\$)</b>	1 petite ONG (O8)	5 grandes ONGI (O1, O9, O10, O11, O13) 1 ONG moyenne (O3) <i>5 grandes ONG/6</i>	3 grosses ONGI (O12, O6, O5) <i>2 grandes ONG/3</i>	1 grosse ONGI (O4) 2 petites ONG (O2 et O7) <i>2 petites ONG/3</i>
<b>2. Origine (française, anglo-saxonne, internationale ou sud-américaine)</b>	1 ONG anglo-saxonne (O8)	4 ONG anglo-saxonnes (O3, O10, O11, O13) 2 ONG françaises (O1 et O9) <i>4 ONG anglo-saxonnes/6</i>	1 ONG anglo-saxonne (O12) 2 ONG internationales (O6 et O5) <i>2 ONG internationales/3</i>	2 ONG sud-américaines (O2 et O7) 1 ONG anglo-saxonne (O4) <i>2 ONG sud-américaines/3</i>
<b>3. Obédience affichée (laïque ou religieuse)</b>	1 ONG laïque (O8)	4 ONG laïques (O1, O9, O10 et O11) et 2 ONG religieuses (O3 et O13) <i>4 ONG laïques/6</i>	2 ONG laïques (O12 et O6) et 1 ONG religieuse (O5) <i>2 ONG laïques/3</i>	2 ONG laïques (O2 et O4) 1 ONG religieuse (O7) <i>2 ONG laïques/3</i>
<b>4. Âge (jeune : 0 à 10; mûre : 10 à 30 ans; ancienne : plus de 30 ans)</b>	1 ONG mature (O8)	5 ONG anciennes (O1, O3, O9, O11 et O13) 1 ONG mature (O10) <i>5 ONG anciennes/6</i>	3 ONG anciennes (O5, O6 et O12) <i>3 ONG anciennes/3</i>	1 ONG récente (O7) 1 ONG mature (O2) 1 ONG ancienne (O4) <i>ONG toutes différentes</i>
<b>5. Philosophie (valeur primaire d'indépendance, de partenariat ou d'efficacité/autres valeurs)</b>	1 ONG – Partenariat (O8)	2 ONG – Indépendance (O1 et O9) 1 ONG – Partenariat (O10) 3 ONG – Efficacité (O3, O11 et O13) <i>Beaucoup de différences</i>	1 ONG – Indépendance (O6) 1 ONG – Partenariat (O12) ONG – Efficacité (O5) <i>ONG toutes différentes</i>	1 ONG – Indépendance (O2) 2 ONG – Efficacité (O4 et O7) <i>(2 ONG – Indépendance/3)</i>
<b>6. Axe stratégique (urgence, ou urgence et développement)</b>	1 ONG d'urgence (O8)	5 ONG avec axe mixte (O1, O3, O10, O11 et O13) 1 ONG d'urgence (O9) <i>5 ONG axe mixte/6</i>	2 ONG avec axe mixte (O5 et O12) et 1 ONG d'urgence (O6) <i>2 ONG axe mixte/3</i>	3 ONG avec axe mixte <i>3 ONG axe mixte/3</i>
<b>7. Structure</b>	1 ONG centralisée (O8)	5 ONG centralisées (O1, O3, O10, O11 et O13) 1 ONG décentralisée (O9) <i>5 ONG centralisées/6</i>	2 ONG centralisées (O5 et O6) et 1 ONG décentralisée (O12) <i>2 ONG centralisées/3</i>	2 ONG centralisées (O2 et O7) et 1 ONG décentralisée (O4) <i>2 ONG centralisées/3</i>

Relativement à la *taille*, le type 2 (ONG à capacité élevée) et le type 3 (ONG à capacité faible) se ressemblent par le fait que, dans les deux cas, la majorité des ONG sont de grandes ONG.



Relativement à *l'origine*, les ONG anglo-saxonnes se trouvent majoritaires dans les types 1 (capacité opérationnelle très élevée) et 2 (capacité opérationnelle élevée). Les types 3 et 4 sont différents puisque le type 3 (capacité opérationnelle faible) se trouve majoritairement représenté par les ONG d'origine internationales alors que le type 4 (capacité opérationnelle très faible) est majoritairement représenté par des ONG sud-américaines.

Relativement à *l'obédience* affichée, les ONG laïques se retrouvent majoritaires dans tous les types. Les types 2, 3 et 4 comportent tous a contrario des ONG religieuses. Cet attribut organisationnel n'est donc pas une caractéristique propre à un type plutôt qu'un autre et de ce fait, ne sera pas analysé plus avant.

Concernant *l'âge*, les ONG anciennes sont majoritaires dans les types 2 (capacité opérationnelle élevée) et 3 (capacité opérationnelle faible). Les types 2 et 3 présentent donc des similarités quant à l'âge.

En ce qui concerne la *philosophie* (que nous avons déterminée en regard de la valeur primaire affichée par l'ONG), il y a des différences marquées entre les ONG au sein de chaque type et il n'y a aucune caractéristique commune d'un type à l'autre. Cet attribut organisationnel ne permet donc pas de définir à quel type appartient une ONG en regard de la capacité opérationnelle. Toutefois, les données empiriques obtenues montrent que cet attribut mérite que l'on s'y attarde et il fera donc l'objet d'une analyse dans ce qui suit.

Relativement à *l'axe stratégique* (ONG d'urgence pure ou ONG avec programmes d'urgence et programmes de développement), les types 2, 3 et 4 se ressemblent. En effet, dans les types 2 et 3, la majorité des ONG sont mixtes (cinq ONG sur six pour le groupe 2 et deux ONG sur trois pour le type 3), alors que pour le type 4, toutes les ONG sont mixtes. Relativement à la *structure*, tous les types se ressemblent en présentant une majorité d'ONG centralisées. On ne peut donc différencier les types d'ONG au niveau de leur capacité opérationnelle par leur structure. Là encore, les données empiriques montrent qu'une analyse de cet attribut est nécessaire vis-à-vis de la capacité opérationnelle et des processus intraorganisationnels.

Le sommaire des différences et des similarités identifiées est présenté dans le tableau III.3.3.

**Tableau III.3.3. Sommaire des similarités entre les types d'ONG en regard de leur capacité opérationnelle et de certains de leurs attributs organisationnels**

	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
1. Taille		Types 2 et 3 similaires		
2. Origine	Types 1 et 2 similaires			
3. Obédience	Types 1 à 4 similaires			
4. Âge		Types 2 et 3 similaires		
5. Philosophie		Aucune similitude au sein du groupe	Aucune similitude au sein du groupe	Aucune similitude au sein du groupe
6. Axe stratégique		Types 2, 3 et 4 sont similaires		
7. Structure	Types 1 à 4 similaires			

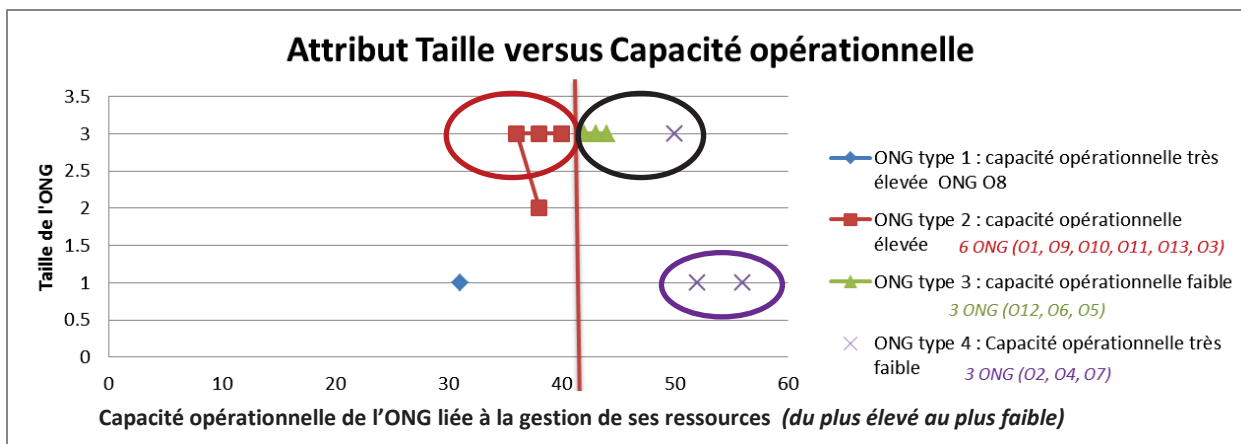
Nous allons maintenant tester chacun des types que nous avons proposés en regard des divers attributs en effectuant une analyse de classification de type *cluster*. À cet effet, nous avons représenté graphiquement à l'aide d'Excel la répartition des ONG quant à chacun des attributs en fonction de la capacité opérationnelle. Nous allons faire cette analyse attribut par attribut.

Les ONG comprises dans chacun de nos types proposés ont été indiquées dans le premier graphique seulement puisqu'il s'agit toujours des mêmes ONG d'une analyse à l'autre (se référer à la figure III.1.11).

### **3.2.1 Analyse des ONG en fonction de leur taille et de leur capacité opérationnelle relative à la gestion de leurs ressources**

Il est possible de représenter les divers types d'ONG de notre typologie sur un graphique en fonction de leur taille (mise en ordonnée sur notre graphique) et de leur capacité opérationnelle (mise en abscisse). Par convention, nous avons défini que les grandes ONG auraient un score de 3, les ONG moyennes un score de 2 et les petites ONG un score de 1. Nous avons ensuite entouré les regroupements d'ONG qu'il semble possible de faire au vu de cette représentation graphique (voir la figure III.3.1).

Selon la typologie que nous avons proposée, cinq grandes ONG se retrouvent dans le type 2, lequel comprend de plus une ONG de taille moyenne, alors que le type 3 ne comporte que de grandes ONG (trois sur trois).



Note 1 : Petite ONG : 1; ONG moyenne : 2; grande ONG : 3      Note 2 : Dans le type 2 se retrouvent cinq ONG ayant des scores de capacité opérationnelle assez proches. C'est pourquoi les trois carrés représentent en fait cinq ONG.

Note 3 : La moyenne de capacité opérationnelle (droite verticale) est de 42

**Figure III.3.1. Validation de la typologie 1 en fonction de l'attribut Taille**

Par ailleurs, le type 4 regroupe deux ONG qui sont similaires en regard de leur taille (petites ONG) et de leur capacité opérationnelle (capacité très faible), mais présente toutefois une anomalie que constitue O4, laquelle est une grande ONG avec une capacité opérationnelle très faible en regard de ses ressources. Ce graphique illustre qu'il serait possible de regrouper nos ONG en trois *clusters* formés en fonction de la taille et de la capacité opérationnelle liée à la gestion des ressources. Le premier regroupement comprend les grandes ONG à capacité opérationnelle élevée. Il recouvre la quasi-totalité du type 1 que nous avons proposé, soit cinq ONG sur les treize de l'échantillon. Le deuxième *cluster* pouvant se dessiner serait constitué des grandes ONG ayant une capacité opérationnelle faible et très faible : il reprendrait la totalité du type 3 que nous avons proposé et une ONG de notre type 4. Enfin, le troisième regroupement pouvant être proposé serait constitué des petites ONG à capacité très faible. L'attribut Taille nous permet donc de construire une typologie qui se rapproche beaucoup de celle que nous avons proposée.

L'importance de cet attribut que constitue la taille de l'ONG vis-à-vis de ses processus organisationnels peut être illustrée dans les citations suivantes :

Quand on est une petite ONG et qu'on a trois personnes, les trois personnes sont sur le terrain : elles n'ont pas le temps d'aller en réunion pendant des heures, de discuter des actes et après *Bye*. Donc, en Haïti, oui, c'était particulier, mais ce n'était pas très représentatif : c'était exacerbé. Ça a montré, justement, peut-être, la timidité à outrance des ONG locales qui n'osent pas venir et un peu l'arrogance des organisations internationales – ou des fois perçue comme une arrogance parce que ce sont quand même de gros professionnels qui cumulent des années et des années d'expérience sur le terrain, qui ont un langage, qui ont des protocoles, des normes, des formations, des *Masters*, et c'est sûr que, bien des fois, le chef de sa petite association délégation nationale, quand il arrive là, il est perdu : lui, ce n'est pas un langage qu'il connaît, c'est une dimension qui est autre. (R.5 – O1)

Donc, à partir du moment où vous prenez tous les fournisseurs, vous et vos collègues, le plus *challenging*, c'est d'être coordonné avec les autres ONG. Et, malheureusement, on n'est pas tous égaux : il y a de grosses ONG qui ont beaucoup de moyens, qui ne réfléchissent pas trop et qui déstabilisent les prix du marché. Donc, c'est pour ça qu'en interne, et même beaucoup d'ONG, on a, comment dire, ces comités d'éthique et ces procédures qui font que c'est le *do no harm*. (R.5 – O1)

L'attribut Taille vis-à-vis de la coordination interorganisationnelle s'exprime dans les faits par un certain décalage entre les petites ONG et les grandes ONG. En effet, les grandes ONG ont une professionnalisation croissante, ce qui se traduit par des fonctions de plus en plus spécialisées dans les interventions sur le terrain. Nous pouvons prendre pour exemple les directives internes suivantes :

*As for all the OI's projects, the logisticians have the role of ensuring supply, storage, and transportation/delivery in addition to security management, communication, and vehicle management. However, in certain configurations, when the project is very large, it is necessary to have a logistician dedicated only to the tasks of supply, storage, repackaging, and delivery of foodstuffs to the distribution points. Even if this logistician works exclusively for a food aid project, he is managed by the logistics service at headquarters and by the mission's logistics coordinator (or the logistician/administrator). In this case, it is recommended that the title 'supply' logistician or 'support' logistician be used rather than 'distribution' logistician in order to prevent role confusion. (Documentation interne O1 – Food Aid and Alternatives to Food Aid)*

Les grandes ONG arborent d'ailleurs fièrement cette professionnalisation, se considérant comme des experts irremplaçables pour les réponses d'aide humanitaire :

Les ONG ont développé une expertise en réponse humanitaire. [...] Mais, nous [les ONG] sommes les meilleures à pouvoir donner une réponse : on a les outils pour ça, les normes Sphères, on a les façons de travailler, on a les expertises, on a les experts... (R.4 – O10)

Le manque de professionnalisme supposé des petites ONG est souligné par les intervenants des grandes ONG :

Évidemment, les plus petites vont peut-être opérer de manière plus autonome et individuelle – ce qui fait, à mon avis, un travail un peu plus bâclé. Mais, les grandes organisations qui y vont avec des équipes de 4 ou 5 personnes normalement – et accueillies et coordonnées souvent par le bureau local ou des experts locaux – vont arriver, en général, à faire un travail qui va être assez représentatif, malgré tout, même si chacun l'avait fait différemment de manière individuelle. (R.13 – O4)

C'est là qu'on voit les grandes organisations qui ont une expertise, qui savent se coordonner avec les autres organisations. Et c'est là la différence des petites organisations qui débarquent parce qu'ils ont une opportunité de financement, mais qui se préoccupent peu de ce qui se fait déjà sur le terrain avec ces organisations qui existent déjà, qui sont présentes avant un séisme, ou une guerre, ou une catastrophe. (R.4 – O10).

Pourtant, la petite taille n'est pas toujours un inconvénient. En effet, elle permet plus de flexibilité au niveau de la structure décisionnelle, lorsque le besoin s'en fait sentir :

*[Are you in the field when an emergency happens?] R : It depends. I mean, we'll usually rotate out. So, if it's a larger emergency, one of myself, Peter [nom fictif] or our director Sam [nom fictif], will deploy and lead teams of volunteers out. And if it's a smaller emergency, we may send one of our experienced team leaders who's done five or six deployments that can lead up the mission for us. So, in any given time, one of us may be in the office, one of us may be overseas. But, the way we structure is that we are all interchangeable. (R.15 – O8)*

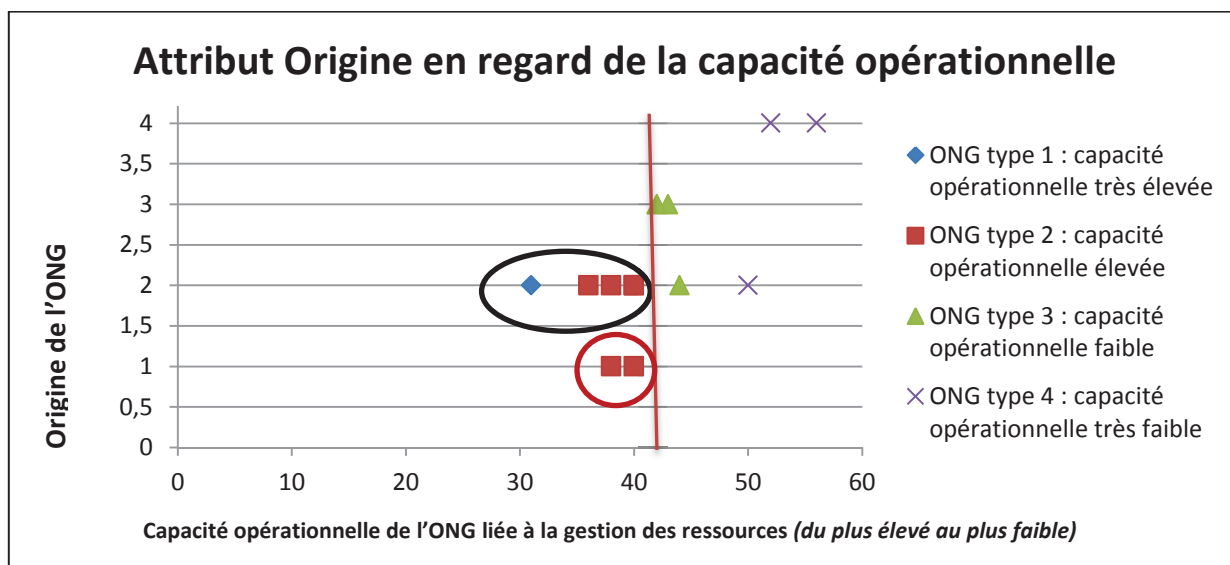
L'attribut organisationnel que constitue la taille est donc un facteur important et intéressant, relativement aux processus intraorganisationnels de gestion des ressources.

Voyons maintenant l'attribut relatif à l'origine de l'ONG.

### **3.2.2. Analyse des ONG en fonction de leur origine et de leur capacité opérationnelle liée à la gestion de leurs ressources**

Il est possible de représenter les ONG sur un graphique afin de voir comment elles pourraient être regroupées et si les *clusters* ainsi formés sont parallèles aux types que nous

avons proposés. Par convention, nous avons attribué la valeur de 1 aux ONG françaises, la valeur de 2 aux ONG anglo-saxonnes, la valeur de 3 aux ONG internationales et la valeur de 4 aux ONG sud-américaines (voir figure III.3.2).



Note 1 : ONG française : 1; ONG anglo-saxonne : 2; ONG internationale : 3; ONG sud-américaine : 4

Note 2 : Dans le type 2 se retrouvent cinq ONG ayant des scores de capacité opérationnelle assez proches. De ce fait, les trois carrés au niveau 2 représentent en réalité quatre ONG.

Note 3 : La moyenne de capacité opérationnelle (droite verticale) est de 42

**Figure III.3.2. Validation de la typologie 1 en fonction de l'attribut Origine**

Au global, sur les treize ONG, il y a sept ONG anglo-saxonnes (54 %), et parmi celles-ci, cinq ONG ont une capacité élevée ou très élevée et deux ont une capacité faible ou très faible. En accord avec ces constatations, la représentation graphique nous montre un regroupement possible des ONG anglo-saxonnes à capacité élevée ou très élevée (cinq ONG sur les treize) : ce regroupement reprend le type 1 (une seule ONG) et le type 2 en grande partie (quatre ONG sur les six du type 2). Les deux ONG françaises appartenant également au type 2 pourraient aussi former un groupe. Par ailleurs, pour les autres ONG, les résultats sont assez disséminés et il semble difficile de faire d'autres regroupements.

Au regard de l'attribut Origine, le type 2 que nous avons proposé (capacité élevée) serait donc séparé en deux groupes, soit les ONG anglo-saxonnes et les ONG françaises, et les types 1 et 2 que nous avons proposés seraient rassemblés en excluant les ONG françaises

qui formeraient un groupe en elles-mêmes. Les ONG anglo-saxonnes pourraient donc constituer un type en soi, avec une majorité à capacité opérationnelle élevée ou très élevée. Les résultats montrent également que des ONG d'origine différentes peuvent avoir les mêmes niveaux de capacité opérationnelle (par exemple, les ONG françaises et certaines ONG anglo-saxonnes), alors que des ONG de même origine peuvent avoir des niveaux de capacité opérationnelle très différents (par exemple, les ONG anglo-saxonnes qui vont d'une capacité opérationnelle très faible à élevée).

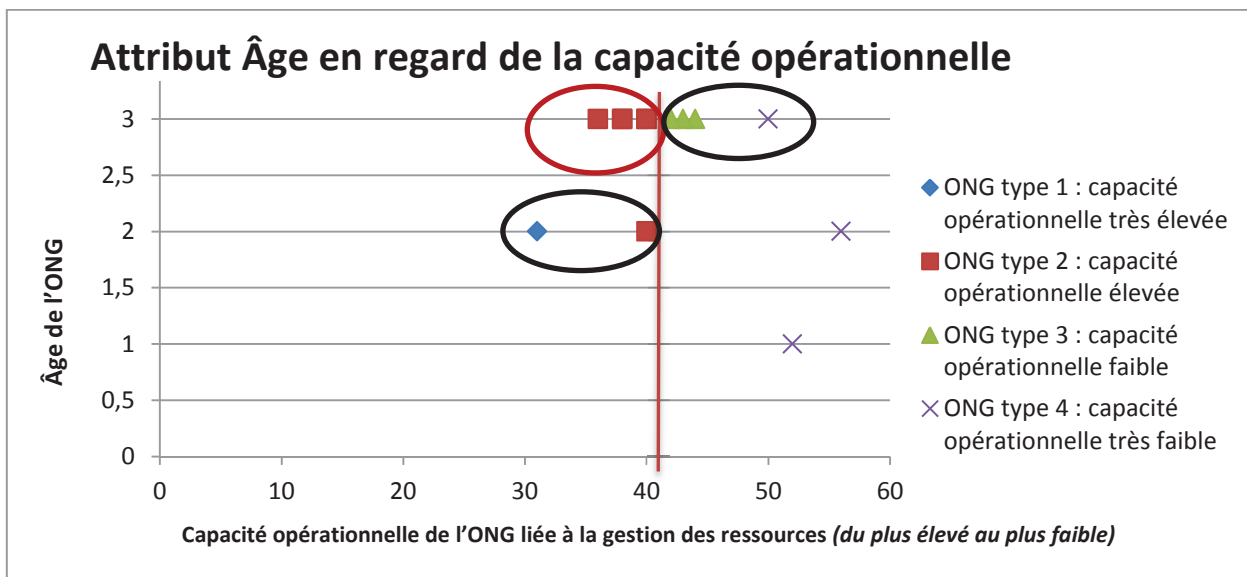
Des éléments intéressants nous ont été rapportés par un de nos répondants au sujet de l'origine en regard des processus intraorganisationnels :

Les « programmes », en général, ne comprennent pas trop bien ce que nous, les logisticiens, faisons. Surtout dans les ONG anglo-saxonnes, où je pense qu'ils n'ont toujours pas compris qu'il fallait investir sérieusement dans la logistique, contrairement aux ONG européennes ou, en tout cas, francophones – ou types de créations francophones comme O9 ou type O6, etc. – où la logistique est le cœur de l'intervention : c'est 70 ou 80 % de l'intervention [...], ce qui fait [sic] que ce sont d'ailleurs les meilleures organisations du monde en termes de secours purs et durs. (R.23 – O4)

L'analyse des *clusters* permet donc de former des regroupements qui sont un peu différents des types que nous avons proposés, avec toutefois certains recouvrements. Elle nous montre aussi qu'il peut y avoir des liens entre l'origine et la capacité opérationnelle, mais elle est insuffisante pour les expliquer. Il faudrait explorer davantage cette piste dans le cadre de recherches futures.

### **3.2.3 Analyse des ONG en fonction de leur âge et de leur capacité opérationnelle liée à la gestion de leurs ressources**

Nous avons représenté les ONG en fonction de leur âge sur un graphique. Par convention, nous avons attribué la valeur de 1 aux jeunes ONG (moins de dix ans), la valeur de 2 aux ONG matures (10 à 30 ans) et la valeur de 3 aux ONG anciennes (voir figure III.3.3).



Note 1 : ONG jeune : 1; ONG mature : 2; ONG ancienne : 3; Note 2 : dans le type 2 se retrouvent cinq ONG ayant des scores de capacité opérationnelle assez proches. De ce fait, les trois carrés représentent en réalité cinq ONG Note 3 : la moyenne de capacité opérationnelle (droite verticale) est de 42

**Figure III.3.3. Validation de la typologie 1 en fonction de l'attribut Âge**

Le type 2 que nous avons proposé (capacité opérationnelle élevée) regroupe cinq ONG anciennes et une ONG mature : il a la plus forte concentration en chiffres absolus d'ONG anciennes. Par ailleurs, le type 3 (capacité opérationnelle faible) comprend trois ONG qui sont toutes anciennes. Les ONG anciennes forment la majorité des ONG de notre échantillon, soit neuf ONG sur les treize, mais elles se répartissent également entre une capacité opérationnelle élevée (cinq ONG du type 2) et une capacité opérationnelle faible (trois ONG de type 3) ou très faible (une ONG de type 4). On pourrait donc ainsi regrouper les ONG en trois *clusters* en fonction de leur âge et de leur capacité opérationnelle.

Le premier *cluster* regrouperait les ONG anciennes de notre type 2 déjà identifié, formant ainsi un groupe d'ONG anciennes à capacité opérationnelle élevée. Le deuxième *cluster* regrouperait les ONG anciennes de notre type 3 auquel s'ajouterait la seule et unique ONG ancienne faisant partie du type 4, formant ainsi un groupe d'ONG anciennes à capacité opérationnelle faible et très faible. Le troisième *cluster* enfin regrouperait les ONG matures à capacité opérationnelle élevée ou très élevée.

La nouvelle typologie qui pourrait être proposée en fonction de l'attribut Âge recouvre donc en partie la typologie que nous avons proposée. Par ailleurs, les résultats montrent



que l'âge des ONG ne laisse pas complètement présumer de la capacité opérationnelle puisque des ONG anciennes se retrouvent à tous les niveaux de la capacité opérationnelle, allant d'éllevée à très faible, alors que des ONG mûres se retrouvent avec une capacité opérationnelle élevée.

Cet attribut que constitue l'origine est peu évoqué dans les entrevues ou dans les documents que nous avons analysés. Une des rares mentions relatives à l'âge a été faite relativement aux ONG émergentes par un répondant qui évoquait la chose suivante :

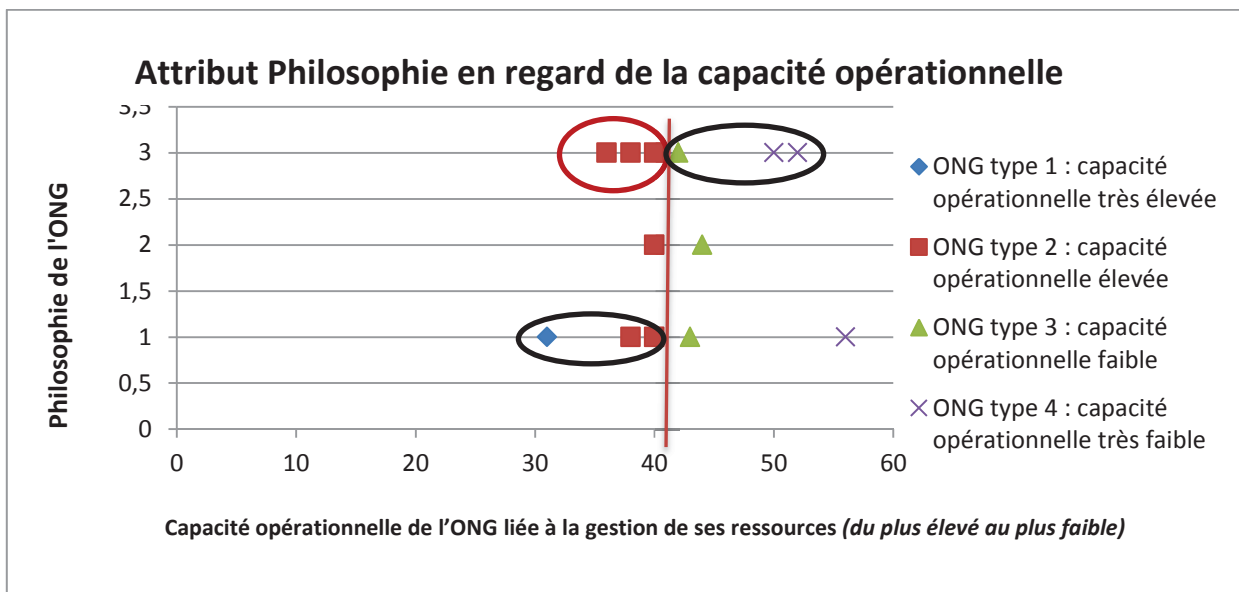
Il y a des organisations ou des jeunes qui arrivent, qui débarquent, qui ont toute la bonne volonté, mais qui ne savent même pas c'est quoi les normes sphères. Je veux dire... on a besoin de ces outils de base. (R.4 – O10)

La distinction est donc faite ici entre les ONG émergentes, donc très jeunes, et « les autres », notre répondant faisant un lien automatique entre la jeunesse de l'ONG et l'inadéquation de ses processus, par manque d'expérience ou d'expertise de ses membres.

Voyons maintenant l'attribut Philosophie.

#### **3.2.4 Analyse des ONG en fonction de leur philosophie et de leur capacité opérationnelle liée à la gestion de leurs ressources**

Nous avons représenté graphiquement les ONG en fonction de leur philosophie et de leur capacité opérationnelle. Par convention, nous avons assigné un score de 1 pour les ONG ayant une valeur primaire affichée d'indépendance, un score de 2 pour les ONG ayant une valeur primaire affichée de partenariat et un score de 3 pour les ONG ayant une valeur affichée d'efficacité ou autres valeurs (voir figure III.3.4). Il est important de rappeler que la valeur primaire est celle que nous avons dénotée comme revenant le plus souvent dans les dires de nos répondants et dans la documentation interne et publique à notre disposition.



Note 1 : ONG avec valeur affichée d'indépendance : 1; ONG avec valeur affichée de partenariat : 2; ONG avec valeur affichée d'efficacité ou autres valeurs : 3      Note 2 : La moyenne de capacité opérationnelle (droite verticale) est de 42

**Figure III.3.4. Validation de la typologie 1 en fonction de l'attribut Philosophie**

Ce graphique montre que les ONG sont ici plus partagées qu'elles ne l'ont été pour les attributs vus précédemment. Le type 2 que nous avons proposé regroupe deux ONG avec valeur d'indépendance, trois ONG avec valeur d'efficacité et une ONG avec valeur primaire de partenariat. Le type 3 regroupe trois ONG avec toutes des valeurs différentes alors que le type 4 comprend deux ONG avec valeur primaire d'efficacité et une avec valeur d'indépendance. Le type 1, enfin, a une ONG avec une valeur de partenariat.

Il semble cependant possible de recréer trois *clusters* d'ONG en regard de l'attribut Philosophie. Le premier regrouperait trois ONG à valeur d'efficacité et à capacité opérationnelle élevée : ce *cluster* comprendrait donc une partie du type 1 que nous avons proposé. Le deuxième *cluster* regrouperait trois ONG à valeur d'efficacité et à capacité opérationnelle faible ou très faible et enfin, le troisième cluster regrouperait des ONG de nos types 1 et 2 avec valeur d'indépendance et capacité opérationnelle élevée ou très élevée.

On voit par ailleurs que relativement peu d'ONG ont une valeur primaire affichée de partenariat et qu'elles se répartissent entre capacité opérationnelle élevée et faible. On voit également que tous les niveaux de capacité se retrouvent pour les trois valeurs possibles.

L'importance de l'attribut Philosophie vis-à-vis des processus intraorganisationnels de gestion de ressources est ressortie plusieurs fois dans les données empiriques obtenues. Ainsi, on peut illustrer la valeur d'indépendance prônée comme valeur primaire comme suit :

O9 est une organisation assez spéciale en ce sens où c'est une organisation qui est très à cheval sur son indépendance – et je dirais, même, jusqu'au point d'en être arrogante, parfois. (R.3 – O9)

L'indépendance, pour O9, est très importante. Puis, pour les ONG françaises en particulier, aussi, selon mon expérience avec O1 – sauf en Asie où O1 va beaucoup travailler avec des partenaires institutionnels, mais ne va pas nécessairement collaborer avec d'autres ONG. (R.19 – O1)

La valeur de partenariat, qui du fait même de son contenu, a un effet sur les processus interorganisationnels, va cependant aussi avoir son importance vis-à-vis des processus intraorganisationnels. En effet, certaines ONG font des partenariats un mode de fonctionnement internalisé et institutionnalisé, comme l'illustrent les extraits suivants :

*So, as with any mission of the agency conducts, we do a partnership with local NGOs. So, every country that we go into, we partner with the local NGO and we work with them to do whatever it is, whether it's the delivery of clean drinking water, emergency medical attention or search and rescue. (R.15 – O8)*

En fait, on a une politique de partenariat qui dit que, dans les urgences, notre moyen d'intervention c'est de travailler avec ou à travers des partenaires et c'est seulement quand il n'y a pas de partenaires qui ont la capacité de réponse qu'on va intervenir nous-même. (R.21 – O10)

Pas juste des petites, O10 fait ça aussi au terrain, O4 font ça, et d'autres... des gens assez importants. Ils travaillent avec des partenaires d'implémentation. Ils ne font pas le boulot finalement. Ils l'accompagnent, juste presque à la fin, puis après, ils laissent quelqu'un d'autre pour le faire. C'est leur manière de faire, nous on ne travaille pas comme ça. Mais oui, au niveau logistique, c'est plutôt nous qui le faisons jusqu'à la fin. (R.2 – O1)

Cependant, certaines ONG utilisent les partenariats, non parce qu'il s'agit véritablement d'une politique, mais plutôt par souci d'efficacité :

[...] quand même d'avoir ces partenariats-là ça aide beaucoup à intervenir rapidement, d'avoir les choses rapidement. Ils sont identifiés, donc on sait... (R.21 – O10)

Cela nous rapproche alors du dernier type d'ONG, à savoir celles affichant une valeur primaire d'efficacité, voire d'autres valeurs telles que l'intégrité ou la transparence, comme en témoignent ces extraits :

*O1 has transparent procedures to award markets. Essential principles are Transparency in the procurement process, Proportionality between the procedures followed for awarding contracts and the value of the markets and Equal treatment of potential suppliers (documentation interne O1 – Annexe 15: Service Contract template)*

*O3 is a professional, learning and efficient network that embodies integrity and transparency. O3 reaches across boundaries empowering and speaking out for the at-risk and forgotten to achieve measurable, documented and durable changes in lives and society.[...] O3 enlarges its resource base to meet humanitarian needs, in accordance with managerial, technical, and organizational capacities.(O3 – Page d'accueil du site Web)*

*Principle: The over-riding principles that should be followed to guide the conduct and content of evaluations are the O4 Programming Principles. What follow are some more specific principles that apply to evaluations per-se, while being consistent with the O4 Principles: Relevance (focus on what is important)[...]; Participation (of community representatives) [...]; Credibility (objective and reliable methods) [...]; Integrity (ethical standards) [...]; Transparency (willingness to share findings) [...]; Independence (of evaluators) [...]. (Documentation interne O4 – O4 International Evaluation Policy)*

[...] qu'il s'agisse de distribuer vivres, abris, eau ou médicaments, nous assurons la rapidité, le professionnalisme et la coordination dans les interventions d'urgence et la préparation aux catastrophes (O5 – Page d'accueil du site Web)

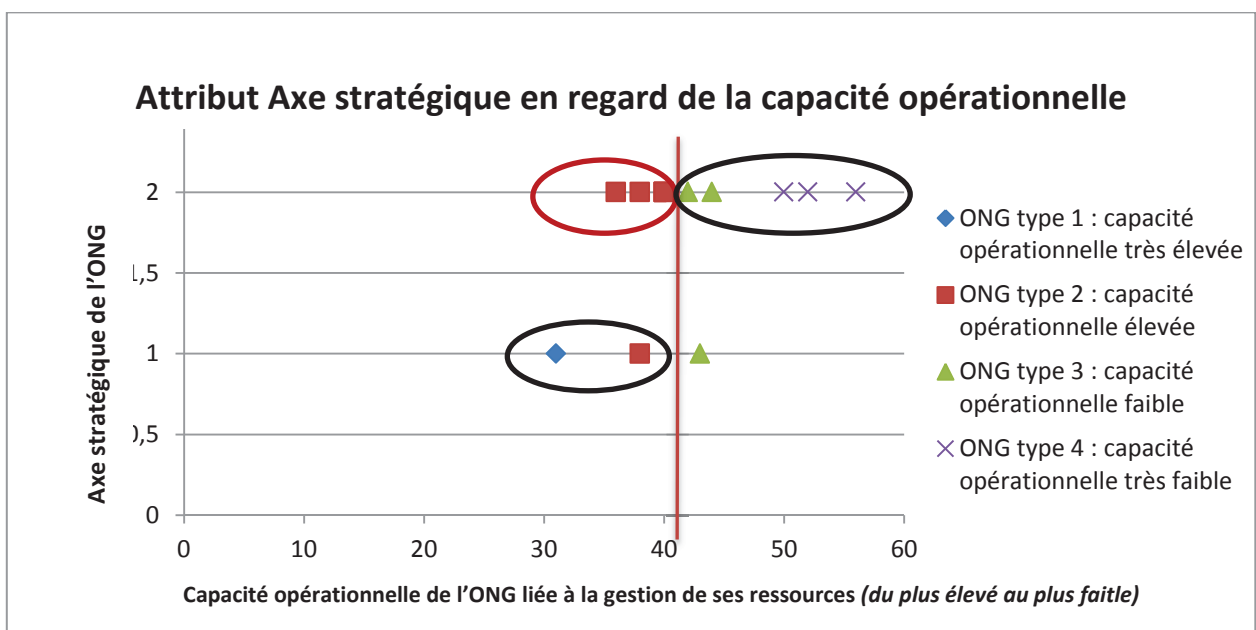
Une gestion transparente : La légitimité d'une action repose inévitablement sur un souci de clarté et d'exigence quant à son fonctionnement, notamment financier. Pour cela, O1 dresse chaque année un bilan complet de ses activités (rapport d'activités), ainsi que de la provenance et de l'utilisation de ses ressources (rapport financier). (O1 – Page d'accueil du site Web)

Au vu de ces divers extraits, il apparaît donc comme probable, sinon certain que l'attribut Philosophie a une certaine importance vis-à-vis des processus intraorganisationnels de l'ONG.

Passons maintenant à l'analyse de l'attribut Axe stratégique.

### 3.2.5 Analyse des ONG en fonction de leur axe stratégique et de leur capacité opérationnelle liée à la gestion de leurs ressources

Les ONG de notre échantillon ont été représentées graphiquement en fonction de leur axe stratégique (urgence pure ou programmes mixtes de développement et d'urgence). Par convention, il a été attribué la valeur de 1 pour les ONG d'urgence pure et la valeur de 2 pour les ONG ayant une stratégie mixte (voir figure III.3.5).



Note 1 : ONG d'urgence pure : 1; ONG avec axe mixte : 2      Note 2 : en raison de la relative proximité de certains scores de capacité opérationnelle, les trois carrés (ONG de type 2) représentent en fait cinq ONG ayant toutes un axe mixte  
 Note 3 : la moyenne de capacité opérationnelle (droite verticale) est de 42

**Figure III.3.5. Validation de la typologie 1 en fonction de l'attribut Axe stratégique**

On voit en premier lieu que, selon la typologie que nous avons élaborée, les ONG ayant un axe stratégique mixte dominant largement : cinq ONG sur six dans le type 2, et dix ONG sur treize dans les types 2, 3 et 4. Il est possible de regrouper ces diverses ONG en trois *clusters* en regard de l'axe qu'elles ont choisi. Le premier type, qui correspond au type 2 que nous avons proposé, comprendrait les cinq ONG avec un axe mixte et une capacité opérationnelle élevée. Le deuxième *cluster* regrouperait deux des ONG de notre type 2 proposé et les trois ONG de notre type 4, correspondant ainsi à toutes les ONG ayant un

axe mixte et une capacité opérationnelle faible ou très faible. Enfin, un troisième *cluster* pourrait regrouper les ONG ayant une stratégie d'urgence pure et une capacité opérationnelle élevée ou très élevée. Une typologie basée sur l'attribut Axe stratégique recouvre donc en large part la typologie que nous avons proposée. Par ailleurs, selon la seule analyse des *clusters*, l'axe stratégique ne semble pas déterminer le niveau de capacité opérationnelle puisque l'on retrouve des ONG à axe mixte à tous les niveaux de capacité.

Selon les données empiriques recueillies, l'axe stratégique choisi par l'ONG est souvent en lien étroit avec la philosophie qu'elle adopte. Ainsi, une ONG ayant une mission tournée vers les réponses d'urgence sera davantage orientée sur l'efficacité et la rapidité, ce qui aura un certain impact sur ses processus intraorganisationnels :

*And then when disaster strikes then all you need to do to try to find the most effective way to mobilize that to the region. (R.17 – O6)*

And so right away we organize with the local NGO and we organize warehousing it, and we move very fast at just moving stuff at different distributions centres that were already set up in each small community. (R.10 – O8)

We have an attitude of just “get or done”. We get in there and we do what needs to be done. (R.9 – O8)

Ça arrive que ce soit [l'évaluation] fait ensemble, avec d'autres ONG. Chez O9, c'est plus l'exception que la règle. Pour des raisons d'indépendance et des raisons d'efficacité. Mais, parfois, ça va être conjoint entre les différentes sections d'O9. (R.14 – O9)

Oui, le processus formel ne va pas être utilisé du tout [en cas de grande urgence] pour des fins d'efficacité pour aller vite dans la réponse. Mais, là, ne pensez pas que c'est toujours comme ça. À O9, on est chanceux – bon, moi je trouve qu'on est chanceux – parce que des fois, on peut réagir beaucoup, beaucoup plus vite parce qu'on n'a pas ce genre de blocages. (R.26 – O9)

Et ça, ç'a été fait et ça a été décidé parce que, justement, par souci d'efficacité sur le terrain pour que tout le monde suive la même procédure, parce que ça uniformise l'information, à ce moment-là. (R.3 – O9)

Par contre, une ONG orientée vers des projets à long terme en plus des réponses d'urgence tendra à rentrer le futur dans son équation et ses processus seront faits en fonction des effets à long terme de son intervention sur le terrain. Un de nos répondants a appelé cela « l'approche intégrée », car elle tient compte dès la

planification de la réponse d'urgence des effets à long terme de ce qui aura été fait durant l'urgence.

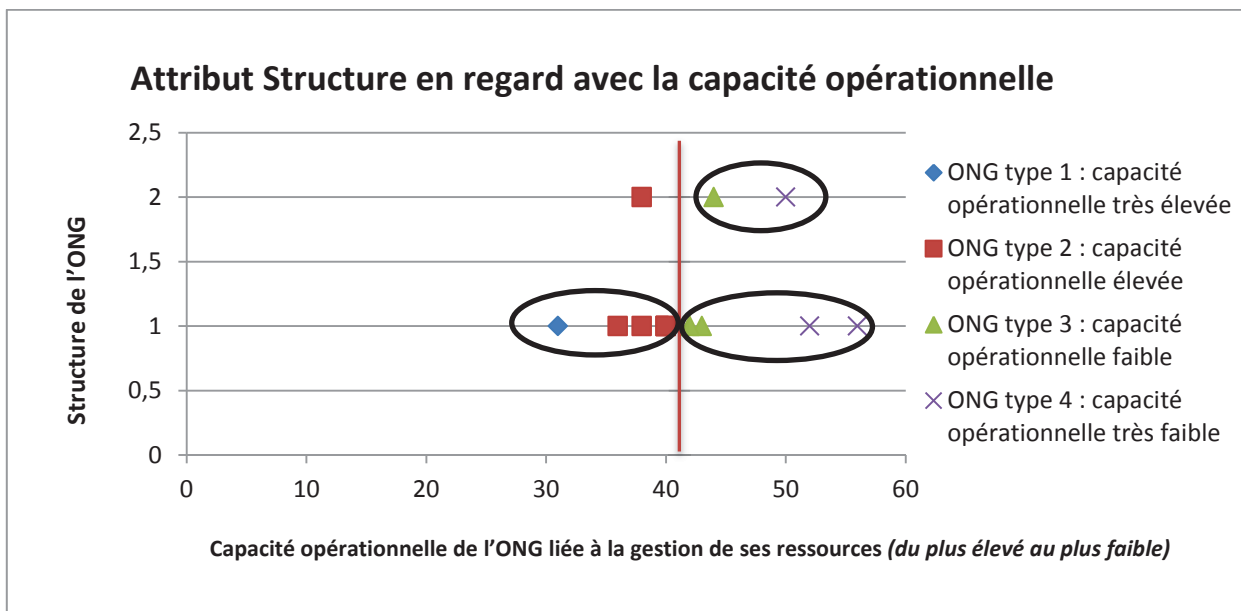
*We have an approach of integral risk management. What does it mean? A step of introduction to development is a step in consideration of the vulnerability, of preparation and a process of re-establishment, of development. The (basic) goal of O5 is the development at the end of any activity that we have. We help in this process of response and recuperation but later, in these communities, we continue working on the development program. So we are an institution that has a bigger view than an institution that, though they do a humanitarian work that is very important, but that just go, do their work and leave. (R.51 – O5)*

Au vu des extraits repris ci-dessus, l'importance de l'attribut Axe stratégique vis-à-vis des processus organisationnels apparaît clairement. Toutefois, l'analyse des clusters ne permet pas d'en cerner précisément les effets sur les processus. Il serait intéressant d'explorer cet élément dans une recherche future.

Passons maintenant au dernier attribut organisationnel pour tester notre première typologie, soit la structure.

### **3.2.6 Analyse des ONG en fonction de leur structure et de leur capacité opérationnelle liée à la gestion de leurs ressources**

Les ONG ont été représentées en fonction de leur structure et de leur capacité opérationnelle sur un graphique. Par convention, nous avons attribué la valeur de 1 aux ONG centralisées et la valeur de 2 aux ONG décentralisées (voir figure III.3.6).



Note 1 : ONG à structure centralisée : 1; ONG à structure décentralisée : 2    Note 2 : en raison de la relative proximité de certains scores de capacité opérationnelle, les trois carrés (ONG de type 2) représentent en fait cinq ONG ayant toutes une structure centralisée    Note 3 : la moyenne de capacité opérationnelle (droite verticale) est de 42

**Figure III.3.6. Validation de la typologie 1 en fonction de l'attribut Structure organisationnelle**

Les ONG à structure centralisées dominent largement dans le type 1 que nous avons proposé (cinq ONG sur six) et dans l'ensemble des ONG (dix ONG sur treize). Par ailleurs, une ONG décentralisée se retrouve dans chacun de nos types. Il serait possible, au vu de l'attribut Structure organisationnelle, de proposer trois *clusters*. Le premier serait celui des ONG centralisées à capacité opérationnelle élevée ou très élevée : il reprendrait ainsi presque tout notre type 2 (cinq des six ONG) et l'ONG du type 1. Le deuxième *cluster* comprendrait les ONG centralisées à capacité opérationnelle faible ou très faibles : il reprendrait deux des trois ONG du type 3 et deux des trois ONG du type 4. Le dernier *cluster* enfin, représenterait les ONG décentralisées à capacité opérationnelle faible ou très faible.

On voit ainsi que la typologie faite sur la base de l'attribut Structure organisationnelle et de la capacité opérationnelle recouvre en grande partie nos types 1 et 2. Par ailleurs, selon cette figure, le type de structure ne laisse pas présager du niveau de capacité opérationnelle puisque des ONG à structure centralisée se retrouvent à tous les niveaux de capacité. Par



contre, les ONG à structure décentralisée semblent montrer une tendance à avoir une capacité opérationnelle plus faible.

Une partie de réponse peut être apportée en reprenant certains dires de nos répondants. Ainsi, l'un d'entre eux évoque les défis associés au type de structure, centralisée ou décentralisée :

*That's currently how it works, there's a bit of a pressure within carrying out a shift to a more centralized model where O4 International would decide who goes where when. The challenge with that is, in a confederation, you have staff like in three or four offices and the staff is not super-keen on being managed by a central body when their direct supervisors are in there, in their office, like in Canada. So that's gonna be tricky to figure out, I think. In an organization like O6, that has a centralized emergency response team, because they're not a confederation, they have one boss who makes those decisions and also who manages those teams. Whereas in a confederation, it's a bit trickier if you have staff across the confederation because they have a manager, but then you have a central body, bodies. There's always a bit of tension there. On one hand, you want it to be centralized; but on the other hand, you can imagine why staff want to have a manager that manages them directly that's making those decisions, because it can be a highly volatile way of life in terms of those deployment positions. And so, you need to have a reasonably good manager and you want to have a good relationship with that manager. (R.16 – O4)*

On [le siège social de O10] était extrêmement sollicité, là. Moi, c'était continuellement. O10 est très centralisé. Quand je travaillais pour O12 – même pour O4 au Congo, on était très décentralisé : on prenait les décisions, on avait l'argent. On savait que le siège avait des fonds libres; on leur demandait. Ici [à O10], c'est plus restreint. Donc, le terrain, je dirais, s'est beaucoup débrouillé avec les reliquats de ce qu'ils avaient pour répondre... (R.4 – O10)

Comme pour plusieurs autres attributs, selon ces extraits, la structure semble donc revêtir une certaine importance vis-à-vis des processus organisationnels. Toutefois, la mesure dans laquelle s'exerce son influence sur la capacité opérationnelle liée à la gestion des ressources ne peut être mesurée à l'aide de notre analyse des *clusters*, et une recherche avec des données additionnelles devrait être entreprise pour répondre à cette question.

Ayant fait le tour des divers attributs, nous pouvons maintenant faire un sommaire des résultats.

### 3.2.7 Sommaire des résultats quant à la typologie 1 des ONG relative à la capacité opérationnelle

Les différents regroupements qu'il est possible de faire en regard des attributs organisationnels et de la capacité opérationnelle des ONG conduit à envisager la possibilité de deux « *super clusters* », car un certain nombre de caractéristiques reviennent au travers des divers *clusters* identifiés.

Le premier « *super cluster* » reprendrait les ONG ayant les caractéristiques suivantes : ONG à capacité opérationnelle élevée ou très élevée, grandes (budget supérieur à 100 millions de \$), Anglo-saxonnes ou Françaises, anciennes (plus de 30 ans), ayant une valeur primaire d'efficacité, avec un axe stratégique mixte (urgence et développement) ou d'urgence seulement, et avec une structure décisionnelle centralisée.

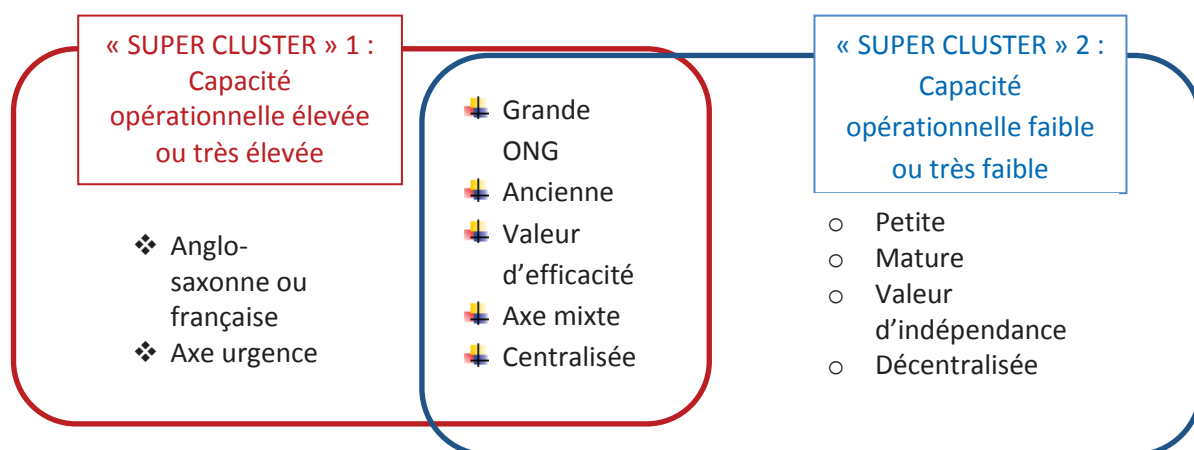
Le deuxième « *super cluster* » regrouperait les ONG à capacité opérationnelle faible ou très faible, grandes ou petites, matures ou anciennes (donc plus de dix ans d'âge), avec une philosophie d'indépendance ou d'efficacité, un axe stratégique mixte, et une structure décisionnelle centralisée ou décentralisée.

Cela peut être résumé dans le tableau III.3.4.

**Tableau III.3.4. Super clusters résultant d'une analyse de clusters en fonction des attributs organisationnels et de la capacité opérationnelle des ONG**

<b>SUPER CLUSTER 1 : ONG à capacité opérationnelle élevée ou très élevée</b>	<b>SUPER CLUSTER 2 : ONG à capacité opérationnelle faible ou très faible</b>
Grande	Grande ou petite
Anglo-saxonne ou Française	
Ancienne	Mature ou ancienne
Avec valeur primaire d'efficacité	Avec valeur primaire d'efficacité ou d'indépendance
Axe mixte ou urgence pure	Axe mixte
Centralisée	Centralisée ou décentralisée

Ces deux grands regroupements présentent certains recoupements, montrant pas là que l'analyse des *clusters* ne permet pas de comprendre totalement les phénomènes en jeu relativement à la capacité opérationnelle et aux divers attributs organisationnels. (Voir figure III.3.7)



**Figure III.3.7. Super Clusters issus de l'analyse de regroupements relative aux attributs organisationnels et à la capacité opérationnelle liée à la gestion des ressources**

Voyons maintenant s'il est possible de faire des regroupements en fonction des mêmes attributs organisationnels relativement à l'intensité de la coordination interorganisationnelle, en prenant comme base d'analyse notre deuxième typologie.

### **3.3 Validation de la typologie 2 basée sur l'intensité de la coordination des ressources et les processus interorganisationnels de gestion des ressources**

Pour tester notre deuxième typologie, nous allons cette fois-ci pouvoir utiliser l'ensemble des huit attributs organisationnels décrits à la section 3.1 de ce chapitre, puisque le dernier attribut, à savoir le type de financement majoritaire de l'ONG, n'a pas été utilisé comme indicateur dans l'établissement de cette typologie.

Nous allons procéder comme précédemment, c'est-à-dire que nous allons faire une analyse de différenciation, ou analyse de *clusters*, attribut par attribut, afin de voir si les regroupements qui s'en dégagent sont semblables à la typologie que nous avons élaborée. Toutes les analyses qui suivent étant basées sur les scores d'intensité obtenus par les ONG, nous reproduisons la figure III.2.4 (Partie III chapitre 2) afin de faciliter la compréhension.

	Type A : ONG à intensité de coordination très faible (score)	Type B : ONG à intensité de coordination faible (score)	Type C : ONG à intensité de coordination élevée (score)	Type D : ONG à intensité de coordination très élevée (score)
	O9 (108) O6 (92) O5 (84)	O1 (154) O11 (162) O13 (154) O8 (144)	O3 (208) O12 (228) O4 (210)	O10 (232) O7 (252) O2 (282)
<b>Scores obtenus par les ONG</b>	<b>78 à 127</b>	<b>128 à 177</b>	<b>178 à 230</b>	<b>231</b>
<b>Nombre d'ONG par rang de fréquence</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

**Figure III.2.4 Distribution des fréquences des scores combinés d'intensité de coordination liée aux processus interorganisationnels de gestion des ressources.**

Si nous analysons les différents types en regard des attributs organisationnels, on obtient les résultats suivants (voir tableau III.3.5).

Nous voyons ainsi se dessiner quelques tendances.

Relativement à la *taille*, les grandes ONG forment la totalité de notre type A (trois ONG sur trois), et la majorité des ONG des types B (3 ONG sur quatre) et C (deux ONG sur trois). Il semble donc possible de regrouper les types A, B et C en regard de la taille. Toutefois, elles affichent des niveaux très divers d'intensité de coordination interorganisationnelle.

Relativement à l'*origine*, les ONG anglo-saxonnes forment la majorité de notre type B (trois ONG sur quatre) et la totalité de notre type C (trois ONG sur trois). Basés sur l'origine seulement, les types B et C pourraient donc être regroupés. Toutefois, ces deux types se distinguent par une intensité de coordination faible dans le cas du type B et forte dans le cas du type C.

Relativement à l'*obédience* affichée, les ONG laïques se retrouvent en majorité dans tous les types que nous avons proposés et à tous les niveaux d'intensité de coordination. Il n'y a donc aucune distinction à faire relativement au caractère laïque ou religieux des ONG avec le niveau d'intensité de la coordination. Nous ne ferons donc pas d'analyse de *cluster* pour cet attribut.

**Tableau III.3.5. Typologie basée sur l'intensité de la coordination et les processus interorganisationnels en regard de divers attributs organisationnels**

	Type A : Groupe de 3 ONG à intensité très faible	Type B : Groupe de 4 ONG à intensité faible	Type C : Groupe de 3 ONG à intensité forte	Type D : Groupe de 3 ONG à intensité très forte
<b>Taille (petite : &lt; 10 M\$; moyenne : 10 à 100 M\$; grande : &gt; 100 M\$)</b>	3 grandes ONGI (O5, O6, O9) <i>3 grandes ONG/3</i>	3 grandes ONGI (O1, O11, O13) 1 petite ONG (O8) <i>3 grandes ONG/4</i>	2 grandes ONGI (O12, O4) 1 ONG moyenne (O3) <i>2 grandes ONG/3</i>	1 grande ONGI (O10) 2 petites ONG (O2 et O7) <i>2 petites ONG/3</i>
<b>Origine (Française, Anglo-saxonne, internationale ou Sud-américaine)</b>	1 ONG française (O9) 2 ONG internation. (O6 et O5) <i>2 ONG internationale s/3</i>	3 ONG anglo-saxonnes (O8, O11, O13) 1 ONG françaises (O1) <i>3 ONG anglo-saxonnes/4</i>	3 ONG anglo-saxonnes (O12, O3, O4) <i>3 ONG anglo-saxonnes/3</i>	2 ONG sud-américaines (O2 et O7) 1 ONG anglo-saxonne (O10) <i>2 ONG sud-américaines/3</i>
<b>Obédience affichée (laïque ou religieuse)</b>	2 ONG laïque (O9, O6) et 1 ONG religieuse (O5) <i>2 ONG laïques/3</i>	4 ONG laïques (O1, O11, O13 et O8) <i>4 ONG laïques/4</i>	2 ONG laïques (O12 et O4) et 1 ONG religieuse (O3) <i>2 ONG laïques/3</i>	2 ONG laïques (O2 et O10) 1 ONG religieuse (O7) <i>2 ONG laïques/3</i>
<b>Âge (jeune : 0 à 10; mûre : 10 à 30 ans; ancienne : plus de 30 ans)</b>	3 ONG anciennes (O9, O6, O5) <i>3 ONG anciennes/3</i>	3 ONG anciennes (O1, O11 et O13) 1 ONG mûre (O8) <i>3 ONG anciennes/4</i>	3 ONG anciennes (O3, O4, O12) <i>3 ONG anciennes/3</i>	2 ONG mûres (O2, O10) 1 ONG récente (O7) <i>ONG mûres/3</i>
<b>Philosophie (valeur primaire d'indépendance, de partenariat ou d'efficacité/autres valeurs)</b>	2 ONG – Indépendance (O9, O6) 1 ONG – Efficacité (O5) <i>2 ONG – Indépendance/3</i>	2 ONG – Efficacité (O11, O13) 1 ONG – Partenariat (O8) 1 ONG – Indépendance (O1) <i>Beaucoup de différences</i>	2 ONG – Efficacité (O3, O4) 1 ONG – Partenariat (O12) <i>2 ONG – Efficacité/3</i>	1 ONG – Indépendance (O2) 1 ONG – Partenariat (O10) 1 ONG – Efficacité (O7) <i>Beaucoup de différences</i>
<b>Axe stratégique (urgence, ou urgence et développement)</b>	2 ONG d'urgence (O6, O9) 1 ONG mixte (O5) <i>2 ONG d'urgence/3</i>	3 ONG avec axe mixte (O1, O11 et O13) 1 ONG d'urgence (O8) <i>3 ONG axe mixte/4</i>	3 ONG avec axe mixte (O3, O12 et O4) <i>3 ONG axe mixte/3</i>	3 ONG avec axe mixte (O2, O7, O10) <i>3 ONG axe mixte/3</i>
<b>Structure</b>	2 ONG centralisées (O5, O6) et 1 ONG décentralisée (O9) <i>2 ONG centralisées/3</i>	4 ONG centralisées (O1, O8, O11 et O13) <i>4 ONG centralisées/4</i>	2 ONG décentralisées (O4, O12) et 1 ONG centralisée (O3) <i>2 ONG décentralisées/3</i>	3 ONG centralisées (O2, O7, O10) <i>3 ONG centralisées/3</i>
<b>Financement majoritaire</b>	1 ONG fin privé > 75 % (O9) 1 ONG fin privé entre 51 et 75 % (O5) et 1 ONG fin. Institut. entre 51 et 75 % (O6) <i>3 ONG/3 avec fin. Privé &gt; 51 %</i>	1 ONG fin privé > 75 % (O8), 2 ONG fin. privé entre 51 et 75 % (O11, O13) et 1 ONG fin. Institut. entre 51 et 75 % (O1) <i>3 ONG/4 avec fin. Privé &gt; 51 %</i>	2 ONG fin institut. entre 51 et 75 % (O12 et O4) et 1 ONG fin. privé 51 à 75 % (O3) <i>2 ONG à fin. Institut. entre 51 à 75 %/3</i>	2 ONG fin. Institut > 75 % (O2 et O7) et 1 ONG fin privé entre 51 et 75 % (O10) <i>2 ONG à fin. Institut &gt; 75 %/3</i>

Relativement à l'*âge*, les ONG anciennes se retrouvent dans notre type A (trois ONG sur trois), B (trois ONG sur quatre) et dans notre type C (trois ONG sur trois). Il serait donc possible de regrouper au titre de l'âge nos types A, B et C. Ces ONG anciennes se distinguent toutefois grandement sur le niveau d'intensité interorganisationnelle.

Relativement à leur *philosophie* (ou valeur primaire affichée), il y a beaucoup de différences au sein de chacun de nos types A, B, C et D et nous verrons si notre analyse de *cluster* nous permettra de faire des regroupements.

En ce qui concerne l'*axe stratégique*, les ONG à axe mixte se retrouvent en majorité dans notre type B (trois ONG sur quatre), et forment la totalité des ONG des types C et D (trois ONG sur trois dans les deux cas). Il serait donc possible de regrouper a priori les types B, C et D sur le seul chapitre de l'axe stratégique adopté. Toutefois, ces ONG ont des intensités de coordination très différentes, allant d'une intensité faible à une intensité très forte.

Relativement à la *structure*, les ONG centralisées se retrouvent dans tous nos types. Elles sont majoritaires dans le type A (intensité très faible) avec deux ONG sur trois. Elles forment la totalité de nos types B (intensité faible) et D (intensité très forte) avec respectivement quatre ONG sur quatre et trois ONG sur trois. Les types A, B et D pourraient donc être regroupés sur le plan de la structure. Toutefois, ils affichent des intensités de coordination très différentes.

Enfin, relativement au type de *financement* majoritaire de l'ONG, il y a beaucoup de différences au sein de chacun des types que nous avons proposés, de même que d'un type à l'autre. Nous verrons lors de notre analyse de *cluster* si un regroupement peut être proposé relativement à cet attribut.

Un tableau récapitulatif nous donne une idée d'ensemble des similitudes et différences entre les types relativement à chaque attribut (voir tableau III.3.6).

**Tableau III.3.6. Sommaire des similarités entre les types d'ONG en regard de l'intensité de leur coordination interorganisationnelle et de certains de leurs attributs organisationnels**

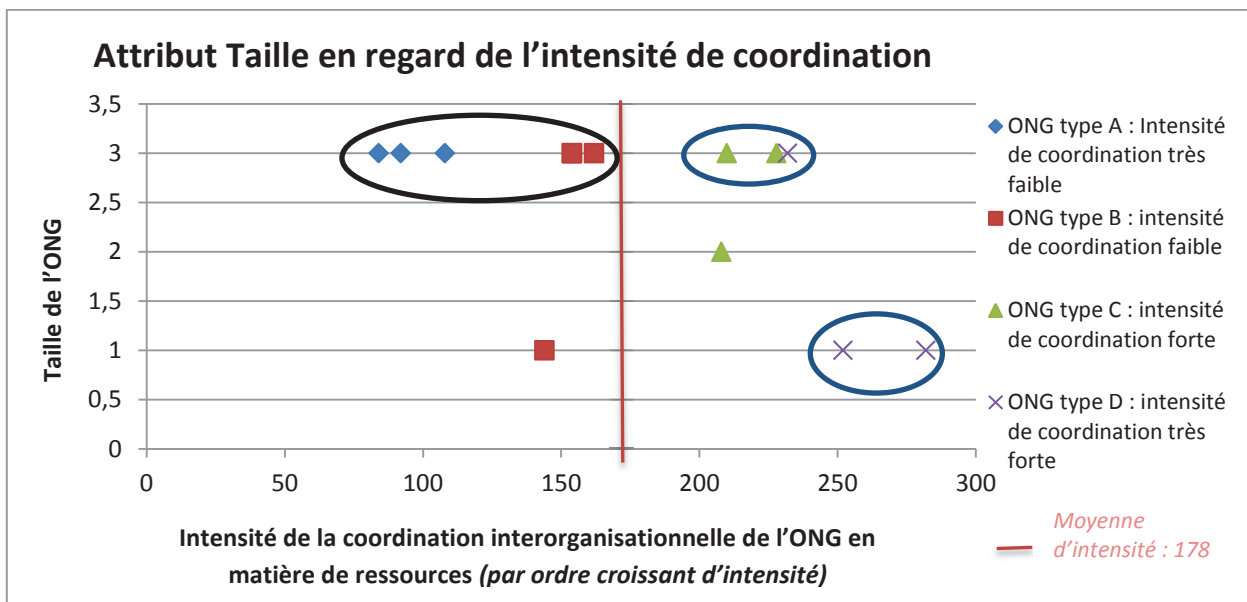
	Type A	Type B	Type C	Type D
1. Taille	Types A, B et C similaires			
2. Origine		Types B et C similaires		
3. Obédience	Types A, B, C et D similaires			
4. Âge	Types A, B et C similaires			
5. Philosophie	Aucune similitude entre les types			
6. Axe stratégique		Types B, C et D similaires		
7. Structure	Types A, B et D similaires			
8. Financement majoritaire	Aucune similitude entre les types			

Procédons maintenant à l'analyse des *clusters* en fonction de chaque attribut et de l'intensité de la coordination interorganisationnelle. Soulignons que nous reprendrons pour chacune de nos analyses la typologie 2 que nous voulons tester. De ce fait, nous ne spécifierons pas les ONG de chaque type, car les mêmes ONG se retrouveront dans tous les graphiques qui suivent dans les divers types (se référer à la figure III.2.4).

### **3.3.1 Analyse des ONG en fonction de leur taille et de l'intensité de leur coordination avec les autres ONG en matière de ressources**

Nous avons représenté les ONG sur un graphe en fonction de leur taille (placée en ordonnée) et de leur intensité de coordination (mise en abscisse). Selon la même convention que précédemment, nous avons donné la valeur de 1 aux petites ONG (budget annuel inférieur à 10 millions de \$), la valeur de 2 aux ONG moyennes (budget annuel entre 10 et 100 millions \$) et la valeur de 3 aux grandes ONG (budget annuel supérieur à 100 millions \$) (voir figure III.3.8).

Le graphique laisse apparaître qu'il serait possible de faire trois regroupements en fonction de la taille et de l'intensité. Le premier, avec six ONG sur les treize de notre échantillon, regrouperait les grandes ONG à intensité de la coordination faible et très faible, reprenant ainsi la totalité du type A que nous avons proposé et trois des quatre ONG de notre type B.



Note 1 : Petite ONG : 1; ONG moyenne : 2; grande ONG : 3      Note 2 : Dans le type B se retrouvent quatre ONG ayant des scores d'intensité de la coordination assez proches. C'est pourquoi les deux carrés représentent en fait quatre ONG.

**Figure III.3.8. Validation de la typologie 2 en fonction de l'attribut Taille**

Le deuxième *cluster* comprendrait les grandes ONG à intensité de coordination forte (deux des ONG de notre type C ainsi que la seule grande ONG du type D). Enfin, le troisième et dernier *cluster* comprendrait les deux autres ONG de notre type D et serait constitué par les petites ONG avec intensité de coordination très forte. Cette nouvelle typologie basée sur la taille et l'intensité de coordination recouvre donc en grande partie la typologie déjà proposée. Par ailleurs, la taille de l'ONG ne semble pas présager de l'intensité de la coordination qu'elle va avoir avec les autres ONG puisqu'on retrouve de grandes ONG avec tous les niveaux d'intensité. Cependant, les petites ONG se retrouvent toutes avec une intensité de coordination très forte.

Pourtant, comme l'analyse de cet attribut pour la première typologie nous l'a laissé entrevoir, cette différence de taille a, semble-t-il, de grands impacts sur les relations entre petites et grandes ONG. Un répondant souligne les défis en matière de coordination entre petites et grandes ONG :

Les grandes organisations, elles fonctionnent avec un gros rythme. Donc, elles ne vont généralement pas, dans des cas d'urgence notamment, faire d'économies d'échelle, surtout en urgence immédiate. Alors que les plus petites organisations, souvent, vont avoir de la



difficulté. Donc, les grandes organisations ne veulent pas perdre de temps avec les plus petites dans certaines situations parce que, évidemment, elles ne font pas d'économies (...) s'il y a des gens qui sont en train de mourir. Alors, je fais des scénarios catastrophiques, mais c'est quand même souvent sur cette pression-là qu'on fonctionne. Alors, on va souvent faire affaire rapidement avec un partenaire similaire qui a les mêmes pressions, qui a les mêmes paramètres, les mêmes visions; c'est plus facile, en général. (R.13 – O4)

Ces difficultés à se coordonner sont en partie dues à la professionnalisation croissante des grandes ONG, comme nous l'avons vu précédemment. De ce fait, une grande méfiance s'est développée entre ONG de nature et de taille différentes, essentiellement basée sur une méconnaissance réciproque :

Nous [les grosses ONGI], on les ignore [les petites ONG], mais en fait, dans les *clusters*, dans les réunions de coordination, où tout le monde a voix au chapitre, tout le monde veut être vu et reconnu comme étant pour faire quelque chose, ça devient une perte de temps, ça devient une cacophonie. Nous on se réunit avec ceux que je vous disais (on parle du club des sept), on est ici pour la logistique [...] et puis nous on se met d'accord en marge de ces réunions-là. Oui. Après ou avant. (R.20 – O6)

C'est là qu'on voit les grandes organisations qui ont une expertise, qui savent se coordonner avec les autres organisations. Et c'est là la différence des petites organisations qui débarquent parce qu'ils ont une opportunité de financement, mais qui se préoccupent peu de ce qui se fait déjà sur le terrain avec ces organisations qui existent déjà, qui sont présentes avant un séisme, ou une guerre, ou une catastrophe. (R.4 – O10).

Oui, les petites... qui cherchent [à s'associer avec nous] un peu en quête de visibilité ou de crédibilité, de légitimité. Donc les grandes, les O10, les O12, les O4, O13 et tout, c'est des gens avec qui on va coordonner, on va échanger de l'information. (R.20 – O6)

On voit ainsi se former un « club » (pour reprendre l'expression de notre répondant) des grosses ONGI qui travaillent ensemble, sans intégrer les autres intervenants ni même les informer. Un autre répondant justifie ce fait de la façon suivante :

Je ne présume de rien; je ne veux pas généraliser. Mais, je dirais que les gros jouent avec les gros et les petits jouent avec les petits. Généralement – il y a, évidemment, des cas de figure différents –, mais c'est plus facile pour une grande organisation de faire des affaires, des échanges, des partenariats avec une autre organisation similaire que de le faire avec une organisation plus petite, pour de multiples raisons. [...] Alors, on va souvent faire affaire rapidement avec un partenaire similaire qui a les mêmes pressions, qui a les mêmes paramètres, les mêmes visions; c'est plus facile, en général. (R.13 – O4)

En fait, pour certaines grosses ONGI, les petites ONG sont des quantités négligeables :

C'est l'effet Pareto. Avec O4, O10, O9, les Nations unies, on parle d'un très grand pourcentage de l'action effective (80 %?). Des centaines d'autres organisations font un pourcentage minuscule. (R.20 – 06)

L'attribut organisationnel Taille semble donc avoir une grande importance vis-à-vis de l'intensité de la coordination interorganisationnelle.

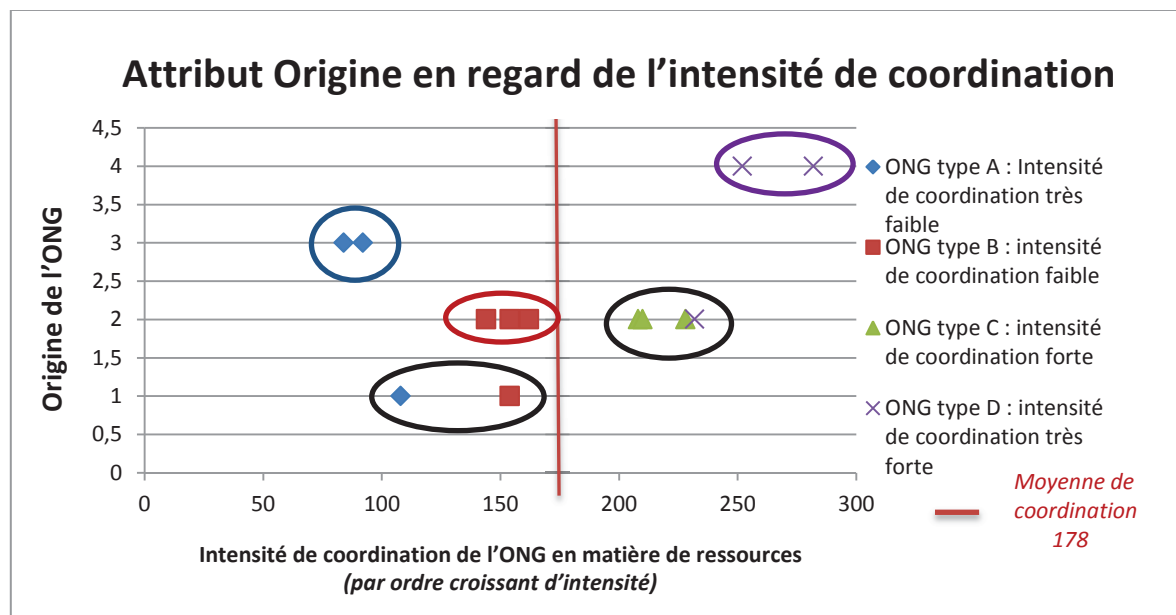
Procédons maintenant à l'analyse de *cluster* pour l'attribut Origine.

### **3.3.2 Analyse des ONG en fonction de leur origine et de l'intensité de leur coordination en matière de ressources**

Afin de représenter graphiquement les ONG en fonction de leur origine et de l'intensité de coordination de leurs ressources avec d'autres ONG, nous avons adopté la même convention que pour la première typologie : une valeur de 1 a été attribuée aux ONG françaises, une valeur de 2 aux ONG anglo-saxonnes, une valeur de 3 aux ONG internationales et une valeur de 4 aux ONG sud-américaines (voir figure III.3.9).

La représentation graphique fait apparaître cinq regroupements possibles, ce qui montre de ce fait la grande diversité relativement à cet attribut quant à l'intensité de la coordination. Le premier *cluster* serait constitué d'ONG d'origine internationale avec une intensité de coordination très faible. Ce groupe serait constitué de seulement deux ONG, ces deux ONG étant deux des trois ONG de notre type A. Le deuxième *cluster* serait constitué de trois ONG d'origine anglo-saxonne avec une intensité de coordination faible. Il reprendrait trois des quatre ONG de notre type B. Le troisième *cluster* serait constitué de deux ONG françaises : il reprendrait une ONG de notre type A, donc avec intensité de coordination très faible, et une ONG de notre type B, avec une intensité faible. Le quatrième *cluster* serait constitué d'ONG anglo-saxonnes et comporterait les trois ONG de notre type C (intensité forte) et une ONG de notre type D (intensité très forte). Enfin, le dernier *cluster*

serait constitué par deux des trois ONG de notre type D, soit des ONG d'origine sud-américaine avec intensité très forte.



Note : ONG française : 1; ONG anglo-saxonne : 2; ONG internationale : 3; ONG sud-américaine : 4

**Figure III.3.9. Validation de la typologie 2 en fonction de l'attribut Origine**

Cela fait donc beaucoup de regroupements possibles, presque autant que d'origines différentes, ce qui en diminue la pertinence. Les *clusters* ainsi formés recouvrent en partie la typologie que nous avons proposée, mais ne permettent pas une classification plus simple.

Par ailleurs, l'analyse de *cluster* montre qu'il y a une certaine difficulté à établir dans tous les cas un lien entre l'origine et la coordination puisque les ONG anglo-saxonnes se coordonnent peu ou beaucoup selon les organisations. Par contre les ONG françaises dans l'ensemble se coordonnent peu, de même que les ONG internationales. Nos deux ONG sud-américaines, enfin, montrent les plus hautes intensités de coordination.

Les données empiriques obtenues nous permettent d'illustrer l'importance que peut avoir l'origine de l'organisation sur l'intensité de la coordination entre ONG :

Selon mon expérience, en général – on ne parle pas particulièrement de la crise d’Haïti – il y a de la coordination qui se fait beaucoup, disons, entre les ONG françaises – donc, O9, OX O1, etc. Elles vont s’appeler. Mais, au niveau des sièges, ils vont discuter et dire : « Bon, qu’est-ce que t’as comme informations? » « Ok, moi, j’ai ça ». « Ok c’est d’accord ». Donc, il va y avoir une coordination qui va se faire naturellement au point de vue des ONG qui ont des affinités, je dirais, historiques – même, on peut dire, presque philosophiques, là. Et, donc, ça se fait à ce niveau-là. (R.19 – O1)

Les Parisiens, la section française d’O9, est connue pour être un peu plus arrogante, un peu plus à cheval et, donc, communique beaucoup moins : elle va juste communiquer avec des gens qu’elle trouve essentiels pour partager ses informations. (R.19 – O1)

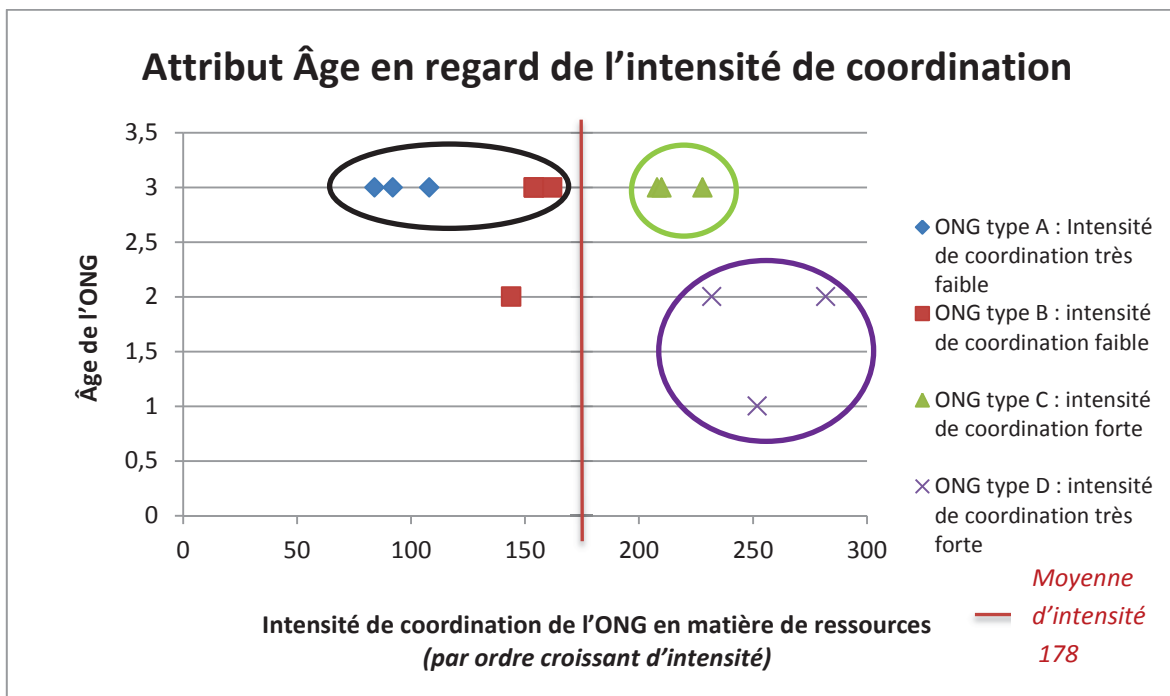
Ces deux extraits illustrent que l’origine de l’ONG a une certaine importance sur les échanges qu’elle va avoir avec d’autres. Toutefois ni l’analyse des *clusters* ni les données obtenues ne permettent d’en évaluer précisément les impacts.

L’attribut que nous allons analyser maintenant est l’âge de l’ONG.

### **3.3.3 Analyse des ONG en fonction de leur âge et de l’intensité de leur coordination en matière de ressources**

La représentation graphique des ONG en fonction de leur âge et de l’intensité de la coordination de leurs ressources avec les autres ONG a été faite en utilisant les mêmes convention que pour la première typologie, soit un score de 1 pour les jeunes ONG, un score de 2 pour les ONG matures et un score de 3 pour les ONG anciennes (voir figure III.3.10).

Dans cette représentation graphique, trois *clusters* apparaissent. Le premier est constitué par les ONG anciennes avec intensité de coordination faible ou très faible. Il reprend toutes les ONG de notre type A (trois sur trois) et trois des quatre ONG de notre type B. Un deuxième regroupement est constitué par les ONG anciennes avec intensité de coordination forte et comprend toutes les ONG (trois sur trois) de notre type C. Enfin le troisième regroupement pourrait être constitué par les trois ONG de notre type D, soit deux ONG matures et une jeune ONG avec coordination forte ou très forte.



Note 1 : ONG jeune : 1; ONG mature : 2; ONG ancienne : 3; Note 2 : Dans le type B se retrouvent trois ONG ayant des scores d'intensité assez proches. De ce fait, le rectangle représente en réalité trois ONG. De la même façon, les deux triangles (ONG de type C) représentent trois ONG

**Figure III.3.10. Validation de la typologie 2 en fonction de l'attribut Âge**

Les *clusters* ainsi créés sont très semblables aux types A et B pris ensemble, ainsi qu'aux types C et D que nous avons proposés. Par ailleurs, selon l'analyse de *cluster*, les résultats montrent que l'âge n'est pas toujours en lien avec l'intensité de coordination puisqu'on retrouve des ONG anciennes avec des intensités de coordination très faibles, faibles ou fortes. De même, on retrouve une ONG mature se coordonnant peu et deux ONG matures se coordonnant beaucoup avec les autres en matière de ressources.

Très peu de mentions sont faites par les répondants relativement à l'âge des ONG. Une cependant nous met sur une voie intéressante :

Une ONG qui s'est créée deux semaines après un tremblement de terre et une ONG qui existe depuis dix ans en Haïti, qui fait des projets partout et qui a une bonne réputation, on fait un rapport [d'évaluation en vue de l'établissement d'un partenariat]. Mais, déjà, on sait vers laquelle on va tendre. (R.5 – O1)

Cet extrait nous fait donc présumer que l'âge est un critère de choix important pour l'établissement d'une coordination entre des ONG, une nouvelle ONG ayant peu de crédibilité par rapport à une ONG plus âgée, présumée de ce fait avoir plus d'expérience. L'âge jouerait donc un rôle vis-à-vis de l'intensité de la coordination interorganisationnelle, rôle qu'il conviendrait d'évaluer dans des recherches futures.

Passons maintenant à l'attribut organisationnel Philosophie vis-à-vis de l'intensité de la coordination interorganisationnelle.

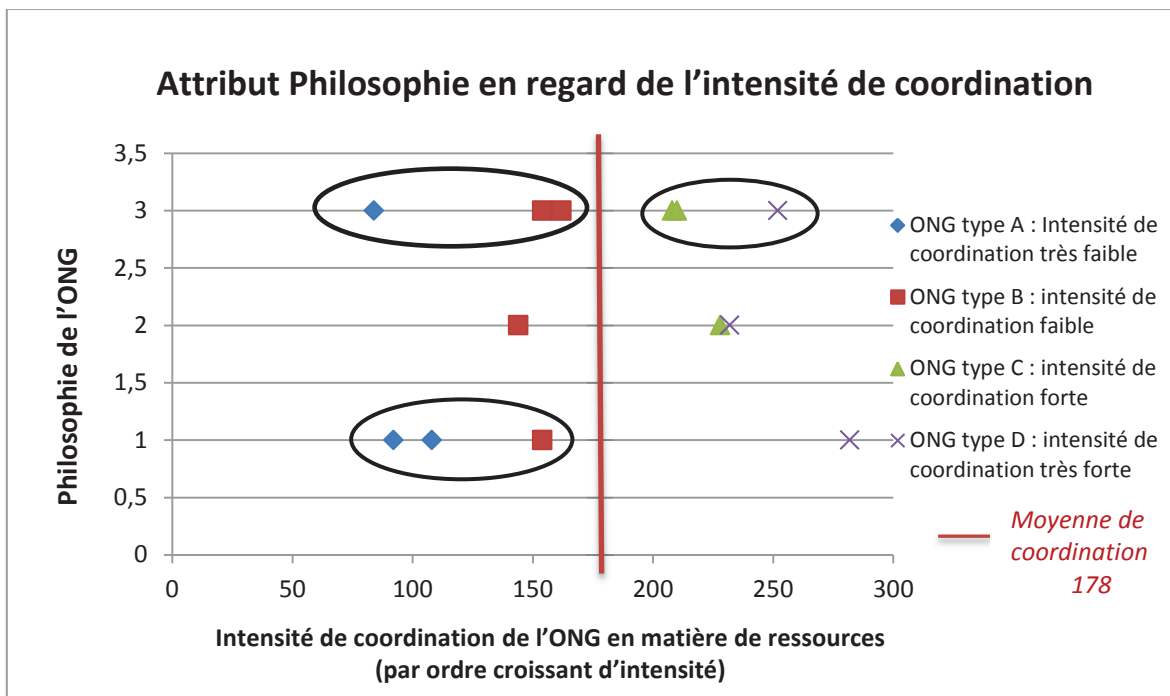
### **3.3.4 Analyse des ONG en fonction de leur philosophie et de l'intensité de leur coordination en matière de ressources**

Comme pour la typologie 1, nous avons accordé les scores suivants : 1 pour les ONG avec valeur primaire d'indépendance, 2 pour les ONG avec valeur primaire de partenariat et 3 pour les ONG avec une valeur primaire d'efficacité ou d'autres valeurs.

La représentation graphique des ONG en fonction de leur philosophie et de l'intensité de leur coordination interorganisationnelle en matière de ressources est illustrée dans la figure III.3.11.

Au vu de cette figure, il semble difficile de faire des regroupements en fonction de l'attribut Philosophie et de l'intensité de la coordination interorganisationnelle des ressources. Si l'on s'y risque, on peut proposer de regrouper d'une part les ONG ayant une valeur d'efficacité (ou autres valeurs) avec une intensité faible ou très faible de coordination, et d'autre part les ONG ayant ces mêmes valeurs avec une intensité de coordination forte ou très forte. Le troisième *cluster* possible serait de regrouper les ONG ayant une valeur d'indépendance et une intensité de coordination interorganisationnelle faible ou très faible. Aucun de ces regroupements ne recoupe la typologie que nous avons proposée. Par ailleurs, on voit que très peu d'ONG ont une valeur de partenariat. Il semble de plus y avoir une anomalie, car une ONG a une valeur primaire d'indépendance et

pourtant elle a une très forte intensité de coordination. Il s'agit d'une petite ONG sud-américaine avec une capacité opérationnelle très faible.



Note 1 : ONG avec valeur affichée d'indépendance : 1; ONG avec valeur affichée de partenariat : 2; ONG avec valeur affichée d'efficacité ou autres valeurs : 3      Note 2 : Dans le type C se retrouvent deux ONG ayant des scores d'intensité assez proches. De ce fait, le triangle au niveau 3 représente deux ONG

**Figure III.3.11. Validation de la typologie 2 en fonction de l'attribut Philosophie**

La citation suivante illustre l'importance de la valeur d'indépendance sur l'intensité de la coordination interorganisationnelle :

O9 a toujours refusé d'agir ou de s'incorporer ou d'être forcé de s'incorporer sous le parapluie Nations Unies ou sous le parapluie de coalitions humanitaires très grandes. Si on le fait, on le fait seulement pour un certain temps. Ce n'est jamais quelque chose où s'inscrit l'organisation pour de nombreuses années. Donc, ça se peut qu'on le fasse pendant un certain temps. Mais, généralement, on est pourvu de moyens tant logistiques, que matériels, que financiers assez importants pour pouvoir avoir une autonomie rapide et assez complète sur le terrain. (R.3 – O9)

Je veux dire, coordonner c'est sacrifier aussi une partie de son autonomie et de son indépendance. (R.20 – O6)

Les efforts de coordination peuvent être d'approches très différentes parmi lesquelles on peut citer : échanger les informations; s'assurer que les réponses sont complémentaires (qui fait quoi et où); s'accorder sur les normes communes techniques et de qualité; favoriser une

approche cohérente (l'analyse par exemple); faire usage d'un cadre de réponse commun. Généralement, O4 favorise les quatre premières approches, mais évite la dernière pour ne pas compromettre notre indépendance et notre impartialité. (Documentation interne O4 – Protocoles de réponse aux urgences humanitaires – Coordination externe. Document C11)

On voit donc que cette valeur d'indépendance peut avoir de grands impacts sur l'intensité de la coordination interorganisationnelle.

Si l'on prend maintenant la valeur de partenariat, comme nous l'avions souligné précédemment, certaines ONG ont une philosophie réelle de partenariat et l'intègrent dans leurs politiques internes et leur façon de fonctionner. De ce fait, l'intensité de coordination avec les autres ONG est forte :

*Accompaniment as a concept has been part of the [O10]'s approach for many decades. It builds on the model of supportive mentoring rather than directive management. As humanitarian staff increasingly see their role to develop, support and facilitate that role becomes one of accompanier rather than director. [...] There is an agreement among affiliates and partners that partnership is more about growing empowering relationships than about transferring funds.* (Documentation interne O10 – Dossier Humanitaire 4 mars 2012)

Dans la même lignée de philosophie de partenariat, on retrouve l'énoncé de mission suivant :

*Forming partnerships with organisations at the local level is key to [O11]'s work. In 2011 we worked with over 16,000 community-based organisations and nearly 2,000 local NGOs.* (Documentation publique O11 – Annual Review, 2011)

Toutefois, ces philosophies de partenariats existent parfois par souci d'efficacité plutôt que par une profonde volonté de travailler avec d'autres ONG :

*By working with local groups and governments, we develop a deeper understanding of the context and build local capacity and ownership. O4 works with other national and international aid organizations and United Nations agencies to maximize the impact of our work, [...].* (O4 – Rapport annuel 2011)

Nous pouvons réaliser notre vision de manière beaucoup plus efficace en collaborant avec d'autres. En ce qui concerne O11, cela signifie travailler efficacement en partenariat avec nos sponsors, avec d'autres organisations de développement et avec le secteur privé, afin de



combiner notre expertise et notre apprentissage. (Documentation publique O11 – Rapport international annuel 2012)

Enfin, d'autres valeurs peuvent nuire à l'intensité de la coordination interorganisationnelle, comme le manque de neutralité politique, tel qu'en témoigne l'extrait suivant :

[...] s'il y a des ONG qui sont professionnelles, il y en a qui sont plus ou moins neutres. Ça reste politique : si on prend la crise du Rwanda et du Congo, moi, je ne vais pas me mettre trop en visibilité avec des ONG très américaines qui sont très actives au Rwanda parce que ça va me mettre en danger, ça va mettre en danger mes équipes. C'est prendre une position politique à ce niveau-là, donc moi, je ne le ferai pas. Voyez, ça dépend d'où on est, dans quel contexte on est. (R.23 – O4)

La philosophie est donc un attribut organisationnel très important en regard de l'intensité de la coordination interorganisationnelle. Mais là encore, la mesure de son influence ne peut être faite avec les données que nous possédons.

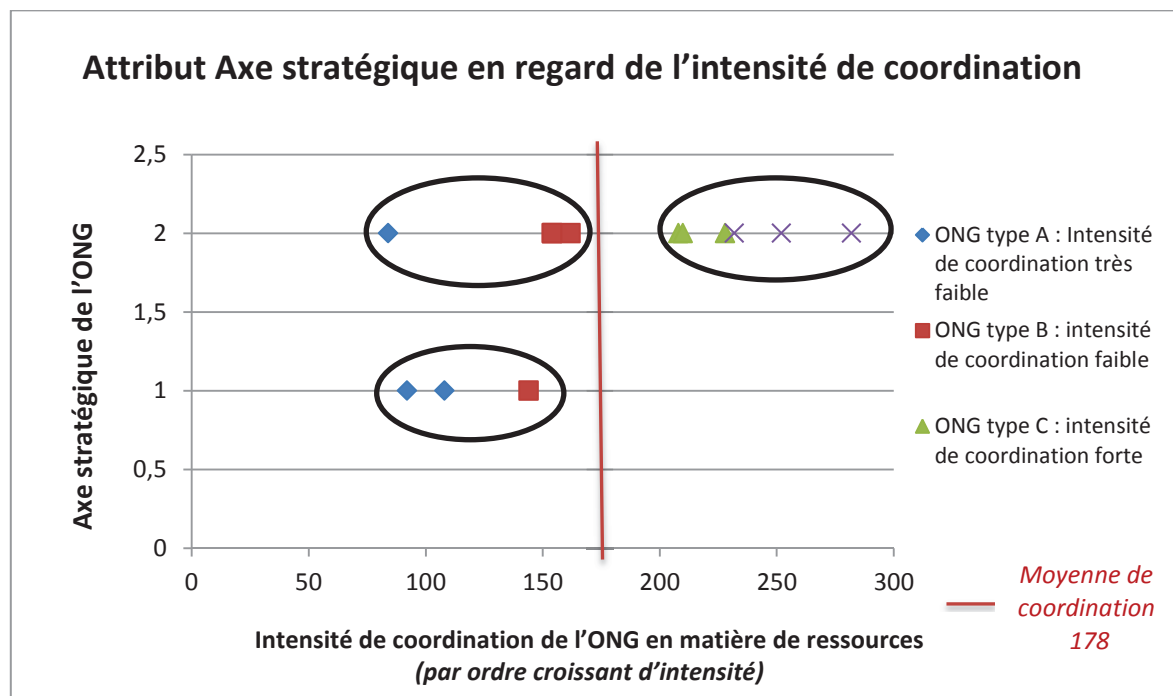
Passons maintenant à l'analyse de l'attribut Axe stratégique.

### **3.3.5 Analyse des ONG en fonction de leur axe stratégique et de l'intensité de leur coordination en matière de ressources**

Il est également possible de procéder à la même analyse des *clusters* pour l'attribut Axe stratégique en regard de l'intensité de la coordination. Comme pour la typologie 1, nous avons attribué la valeur de 2 aux ONG d'urgence pure et une valeur de 2 pour les ONG avec un axe mixte d'urgence et de développement (voir figure III.2.12).

Ce graphique nous montre qu'il est possible de faire trois regroupements. Le premier comprend les ONG d'axe mixte à intensité de coordination faible ou très faible. Il a en vis-à-vis un deuxième regroupement qui inclue des ONG d'axe mixte, mais avec intensité de coordination forte ou très forte. Le troisième regroupement enfin inclut des ONG d'urgence pure avec intensité de coordination faible ou très faible. Par rapport à la typologie que nous avons proposée, les deux premiers regroupements se partagent

inégalement les ONG de type A et B, alors que le troisième *cluster* regroupe la totalité des ONG des types C et D.



Note 1 : ONG d'urgence pure : 1; ONG avec axe mixte : 2      Note 2 : En raison de la relative proximité de certains scores d'intensité, les deux carrés (ONG de type B) représentent en fait trois ONG ayant toutes un axe mixte. Il en est de même pour le type C, où le un des triangles représente en fait 2 ONG.

**Figure III.3.12. Validation de la typologie 2 en fonction de l'attribut Axe stratégique**

On voit par ailleurs que les ONG ayant une intensité élevée de coordination sont toutes des ONG d'axe mixte alors que toutes les ONG d'urgence pure ont une intensité de coordination faible ou très faible.

L'axe stratégique, c'est-à-dire la réalisation de projets uniquement d'urgence ou mixtes d'urgence et de développement a un effet sur la façon dont l'ONG va se coordonner avec d'autres ONG. En effet, bien souvent, les ONG d'urgence ont comme principal objectif d'aller vite et d'être efficaces. De ce fait, elles préfèrent souvent travailler seules pour ne pas nuire à leur rapidité :

Souvent, quand on s'implique avec d'autres gens, ça nous retarde. Des fois, on essaie de faire des ententes avec d'autres ONG. Par exemple, on avait fait une entente avec une autre ONG pour partager un avion. Des mois, des mois de discussion et puis finalement, on s'est rendu compte que l'autre ONG n'avait pas la capacité de payer. C'est ça : on dirait qu'à chaque fois qu'on essaie de s'impliquer, ça nous retarde ou ça nous cause des problèmes. On aime mieux faire les choses seuls. Finalement, on a pris l'avion seul. (R.26 – O9)

Tout retard ou toute entrave à leur action par un partenaire est de ce fait considéré comme une perte d'efficacité :

[Cette évaluation des besoins est faite en commun avec d'autres organisations, d'autres ONG?] Parfois. Parfois. Autant que possible, mais pas au prix de l'efficacité. (R.20 – O6)

À l'opposé, une ONG ayant une stratégie mixte va naturellement se tourner vers des partenaires locaux, le plus souvent des partenaires habituels avec qui elle travaille déjà, lorsqu'un désastre survient dans le pays où elle est implantée pour ses programmes de développement :

Les partenariats que nous avons en Haïti [pour le tremblement de terre], c'était avec des partenaires que l'on connaissait avant. (R.5 – O1)

D'ailleurs, il est intéressant de remarquer que même les ONG comme O1, ayant une philosophie d'indépendance, éprouvent la nécessité de recourir à des partenaires locaux quand ils ont une stratégie mixte :

*O1 should look into supporting local NGOs as a natural component in [our mission], both for emergency and long term programmes, as a natural way of ensuring that locally-affected communities and civil society are the main drivers in emergency and post crises responses.*  
(Documentation interne O1 – Guidelines on Partnerships with Local NGOs)

Les objectifs peuvent être d'optimiser l'utilisation des ressources, bien que ce ne soit pas le seul objectif possible :

*Maximisation of resources – there is evidence that access to and management of resources can be maximised through work in partnerships. O1's traditional modus operandi can, at times, be replaced by a strong partnership with a local NGO, considerably diminishing the*

*generally accepted basic expenses (of international staff for example). Cost-effectiveness can thus be increased if the right partner is selected and a partnership is developed.*  
(Documentation interne OI – *Guidelines on Partnerships with Local NGOs*)

L'attribut organisationnel que constitue l'axe stratégique a donc une importance certaine vis-à-vis de l'intensité de la coordination interorganisationnelle.

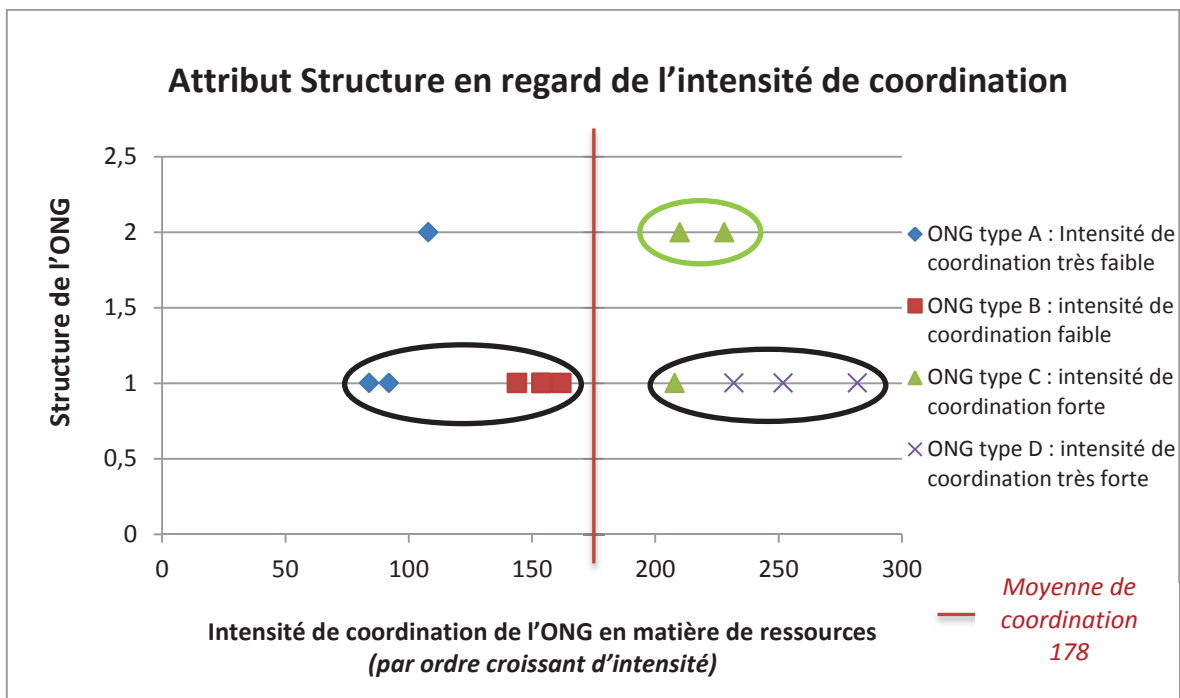
Voyons maintenant l'attribut Structure.

### **3.3.6 Analyse des ONG en fonction de leur structure et de l'intensité de leur coordination en matière de ressources**

Nous avons représenté les ONG en fonction de l'attribut Structure organisationnelle et de l'intensité de leur coordination avec les autres ONG en matière de ressources. Les deux valeurs qui ont été attribuées sont 1 pour une structure centralisée et 2 pour une structure décentralisée. Les résultats se retrouvent dans la figure III.3.13.

Au vu de ce graphique, il est possible de faire trois regroupements. Le premier est formé des ONG centralisées avec intensité de coordination faible ou très faible. Il inclut deux des trois ONG de notre type A et toutes les ONG de notre type B (quatre ONG). Le deuxième regroupement inclut toutes les ONG centralisées de notre type D (intensité très forte) et une ONG de notre type C (intensité forte). Enfin, le troisième *cluster* comprend deux ONG décentralisées à intensité de coordination forte, soit deux des trois ONG de notre type C. Il y a donc un certain recouvrement de ces nouveaux *clusters* vis-à-vis de la typologie que nous avons proposée.

Par ailleurs, les résultats montrent que l'intensité de coordination ne semble pas a priori dépendre de la structure, car on retrouve des ONG centralisées ayant tout un éventail d'intensités, allant du plus faible au plus élevé.



Note 1 : ONG à structure centralisée : 1; ONG à structure décentralisée : 2 Note 2 : En raison de la relative proximité de certains scores d'intensité, le rectangle (ONG de type 2) représente en fait quatre ONG ayant une structure centralisée

**Figure III.3.13. Validation de la typologie 2 en fonction de l'attribut Structure organisationnelle**

Les données empiriques obtenues nous montrent toutefois le contraire, à savoir que la centralisation de la structure favoriserait une coordination des processus de transfert de ressources plutôt orientée vers les autres grandes ONGI alors qu'une structure décentralisée favorisera une coordination des processus de transfert de ressources plutôt orientée vers les ONG nationales et locales. En effet, une ONG ayant une structure décentralisée donne par nature beaucoup plus d'autorité à ses bureaux pays. Ces bureaux pays ayant comme rayon d'action un pays spécifique, sembleraient se tourner le plus souvent vers des processus qui se font au niveau national :

Et à ce moment, je fais appel directement aux bureaux nationaux. Maintenant, quand cet argent est alloué dans un pays – comme au Cameroun, par exemple – c'est toujours le bureau pays Cameroun qui va gérer. Ils vont voir maintenant avec quels partenaires travailler en fonction du type de désastre. (R.27 – O11)

Le défi posé par la structure d'une grande ONG centralisée telle qu'O10, laquelle a une stratégie de partenariat, est posé comme suit :

*It is necessary to develop a shared definition, goals and a strategy for working with partners in humanitarian response for the whole organization. When a separate unit is created to deal with partnerships and the organization as a whole does not feel involved or does not feel it needs to be responsible, there is a breakdown and it cannot work. (Documentation interne O10 – O10 Humanitarian Dossier. Version 4. A March 2012)*

Telle autre ONG pose les directives suivantes dans le but de gérer ces partenariats, montrant par là même que les ONG centralisées les contrôlent à haut niveau (stratégique) :

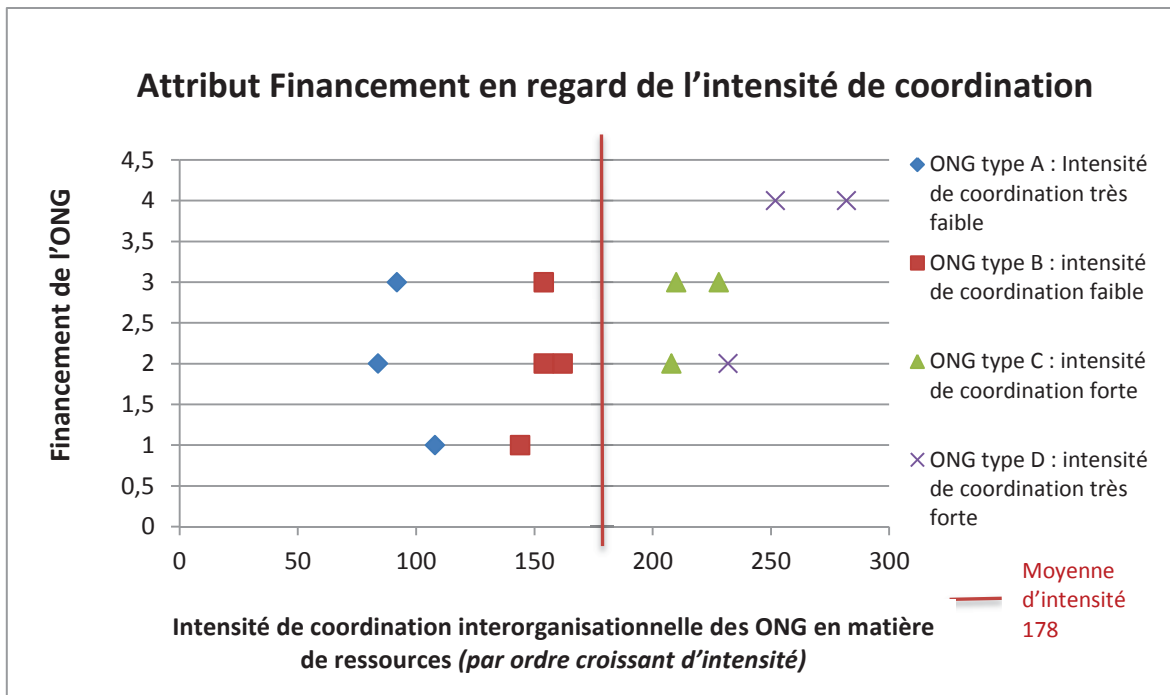
*In order to avoid any misunderstanding which might mitigate against communion within the Confederation, partnerships between a O5 MO in one country and a non-O5 organisation in another country will be governed by prior dialogue, consultation and agreement in the form of a Memorandum of Understanding between the O5 in question and the local ecclesial hierarchy and/or national O5 of the other country. Provision will be made within the Memorandum of Understanding for regular review and evaluation of such partnerships. Based on the O5 Partnership Principles, a Memorandum of Understanding template is included in the O5 Emergency Tool Kit. (Documentation publique O5 – Emergency Guidelines. Principles, Structures & Mechanisms, March 2007).*

Il semble donc bien que l'attribut Structure ait son importance vis-à-vis de l'intensité de la coordination interorganisationnelle et qu'une ONG centralisée tendrait vers des partenariats contrôlés par un niveau plus élevé de l'organisation qu'une ONG décentralisée.

Voyons maintenant notre dernier attribut organisationnel en regard de l'intensité de coordination interorganisationnelle des ressources, soit le type de financement majoritaire de l'ONG.

### **3.3.7 Analyse des ONG en fonction du type de financement majoritaire et de l'intensité de leur coordination en matière de ressources**

Procédant comme précédemment, nous avons attribué les valeurs suivantes : financement privé supérieur à 75 % : 1; financement privé entre 51 et 75 % : 2; financement public entre 51 et 75 % : 3; et financement public supérieur à 75 % : 4. La représentation graphique se retrouve à la figure III.3.14.



Note 1 : ONG à financement privé > 75 % : 1; ONG à financement privé entre 21 et 75 % : 2; ONG à financement public entre 51 et 75 % : 3; ONG à financement public > 75 % : 4

**Figure III.3.14. Validation de la typologie 2 en fonction de l'attribut Financement**

Les résultats nous montrent qu'il y a peu de similarités au sein de chacun des types que nous avons proposés et qu'il est difficile de faire des regroupements en regard du financement, si ce n'est de grouper les ONG par type de financement et de considérer les ONG ayant une intensité faible et très faible, ou une intensité forte et très forte. Cela fait tout de même beaucoup de types différents (en fait, six types), et perd de ce fait tout sens au niveau d'une nouvelle typologie en regard du financement.

Par ailleurs, on voit qu'il n'y a que deux ONG avec financement presque totalement privé et qu'elles font toutes deux preuve d'un niveau très faible d'intensité de coordination. Les ONG ayant ensuite un financement mixte, qu'il soit majoritairement privé ou public, se répartissent également relativement à l'intensité et peuvent tout aussi bien faire preuve d'une intensité faible que forte de la coordination. Enfin, les deux ONG ayant l'intensité de coordination la plus forte ont un financement presque totalement public.

L'attribut Financement est souvent évoqué, tant par nos répondants que par la documentation interne qui nous a été fournie. L'élément le plus souvent évoqué par ces deux types de sources est qu'un bailleur institutionnel, par souci de diminuer ses « risques » de non-conformité à ses propres exigences, peut empêcher une ONG de travailler avec des partenaires si les processus de ces derniers n'ont pas fait l'objet d'une approbation préalable. Cela se traduit notamment par l'imposition de processus de reddition de comptes, de processus d'approbation ou de processus décisionnels particuliers et souvent lourds. Les ONG entamant des partenariats avec d'autres ONG soulignent ce problème important :

*Financial accountability remains one of the most challenging areas in partners accountability for OI. Most of the time we are answerable to a funder for monies used in programmes implemented with a local NGO partner. Moreover, local NGOs may have weak financial systems in place that lead to lack of trust in managing funds. It is essential for OI to know the financial capacities and systems of the local partner and be straightforward on how financial accountability within the partnership should operate. The balance needs to be sought between recognising possible capacity development support on the local partner's financial systems while setting the financial accountability rules of the partnership in the partnership agreement. (Documentation interne OI- Guidelines Partnerships with Local NGOs).*

*OIO receives its funds to support its humanitarian action from different sources: private donors, general public appeals, government and official institutions, corporations, UN and multilateral agencies and intergovernmental bodies. In all cases, and whatever the funding management agreements are, OIO remains fully accountable, (morally and legally) to its legal bodies, to the people we work for, its donors and supporters, and therefore all the good practice principles should be applied also when working with partners (i.e.: independent auditing, evaluations, etc.) (Documentation interne OIO — Humanitarian Dossier. March 2012)*

C'est ainsi que le bailleur peut donner son avis sur le partenaire, voire même décourager les partenariats, si les pratiques de ce partenaire potentiel ne les satisfont pas :

D'autres informations appropriées ou documents à "connaître" peuvent inclure : La position du donateur (encourage/décourage/pas d'opinion) par rapport à l'habitude des partenaires locaux et autres organisations de la société civile à apporter de l'aide aux consommateurs. Cela a habituellement un coût significatif et des implications opérationnelles. (O4 Directives en Matière de Réponse aux Urgences Humanitaires – Finances – Document no 24)



Et dans tous les cas, l'ONG locale doit être en mesure de satisfaire aux exigences de reddition de compte du bailleur de fonds. Cela exige bien souvent une formation de la part de la grosse ONG vis-à-vis de la petite, et une capacité financière suffisante de la part de la petite ONG pour avoir une structure organisationnelle pouvant supporter ce genre de processus bien souvent assez exigeants. Ce qu'illustre un des répondants, employé d'une petite ONG :

*And two weeks after that, O12 [took] contact with three different institutions: two NGOS – O2 and X, another one – also with the [same] focus [...]. And with a third institution, but not an NGO by themselves, but kind of network. So, a group of other institutions that [worked] together. And there was no capability for the network to act like a link for O12 and X, it's a very small NGO – very important one, but a very small one. So, only O2 [had] the size to [respond] : “Ok, they say, we have an encounter and we have an office and we have some manpower to do it. (R.30 – O2)*

Vus du côté d'une grande ONG, les processus d'évaluation d'un partenaire potentiel sont sophistiqués et font l'objet de nombreuses directives. Et bien souvent, pour toute décision d'amorcer un partenariat, les grandes ONG vont devoir mettre en place un programme de développement de la capacité organisationnelle :

*Working with partners in humanitarian responses implies a deliberate act of investing and promoting the capacity of those partners that are able and willing to work within the O10 humanitarian framework. In order to do so, O10s will invest in terms of time, funds, skills, awareness and adequate training and capacity building of those partners. This training/capacity building should be based on an open use of our own and other agencies expertise and resources. (Documentation interne O10 – Humanitarian Dossier March 2012)*

Les préoccupations relatives aux exigences des bailleurs en regard des partenariats que les grandes ONG peuvent établir avec des ONG locales sont toujours présentes. De ce fait, l'attribut Financement a une grande importance vis-à-vis de l'intensité de la coordination interorganisationnelle.

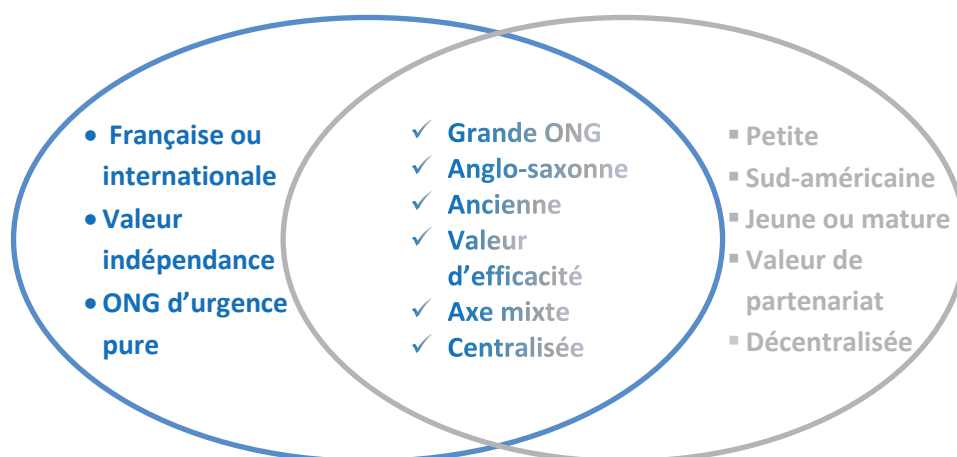
### 3.3.8 Sommaire des conclusions relatives à la typologie 2 et aux attributs organisationnels

Le bilan des *clusters* que nous avons ainsi pu constituer en regard des différents attributs organisationnels montre l'existence de certaines caractéristiques communes vis-à-vis de l'intensité de la coordination, formant ainsi ce que nous pourrions appeler « super clusters », ainsi que le démontrent les ONG de notre échantillon. Ces caractéristiques sont colligées dans le tableau III.3.7.

**Tableau III.3.7. Super Clusters résultant d'une analyse de regroupements en fonction des attributs organisationnels et de l'intensité de coordination interorganisationnelle des ressources**

SUPER CLUSTER 1 : ONG avec intensité de coordination interorganisationnelle faible ou très faible	SUPER CLUSTER 2 : ONG avec intensité de coordination interorganisationnelle forte ou très forte
Grande ONG	ONG grande ou petite
Origine française, anglo-saxonne ou internationale	Anglo-saxonne ou sud-américaine
Ancienne	Jeune, mature ou ancienne
Valeur primaire d'efficacité ou d'indépendance	Valeur primaire d'efficacité ou de partenariat
Axe stratégique mixte ou d'urgence pure	Axe mixte
Centralisée	Centralisée ou décentralisée

Ces deux « super clusters » ont cependant des zones de recouvrement, comme illustré dans la figure III.3.15.



**Figure III.3.15. Super clusters issus de l'analyse de clusters relative aux attributs organisationnels et à l'intensité de la coordination interorganisationnelle des ressources**

Ces zones de recouvrement, relativement nombreuses, montrent que l'analyse que nous avons faite des attributs organisationnels vis-à-vis de l'intensité de la coordination interorganisationnelle des ressources nécessiterait une recherche approfondie pour expliquer ces liens, ce qui constitue une piste de recherche future intéressante.

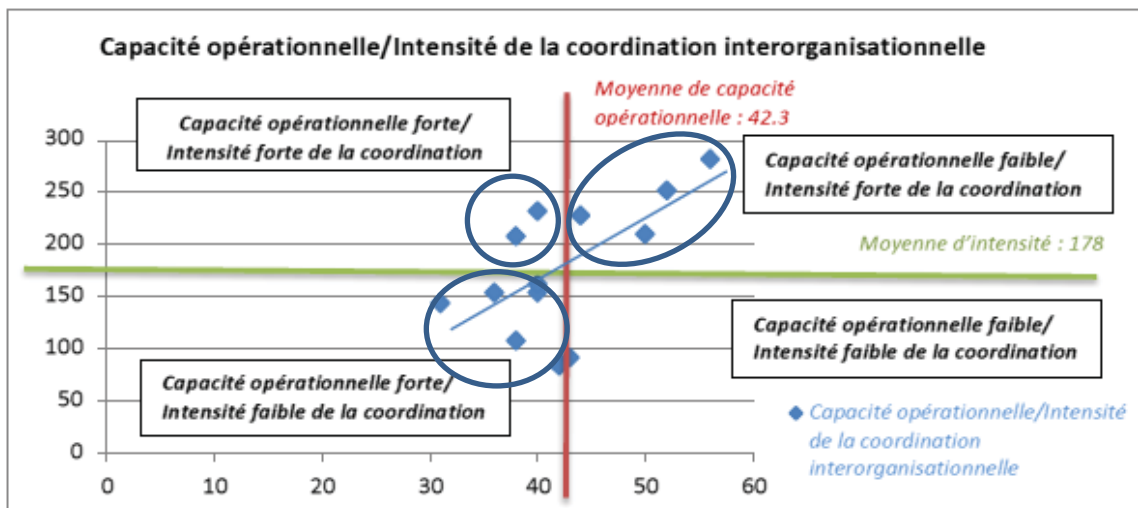
Ayant ainsi dessiné des « super clusters » ou ensemble de caractéristiques communes, d'abord relativement aux processus intraorganisationnels, et la capacité opérationnelle en résultant, ensuite relativement aux processus interorganisationnels, et l'intensité de la coordination interorganisationnelle en résultant, nous allons maintenant explorer la possibilité de créer des types basés à la fois sur la capacité opérationnelle (mesurée à partir des processus intraorganisationnels) et sur l'intensité de la coordination interorganisationnelle des ressources (mesurée à partir des processus interorganisationnels de coordination des ressources). C'est ce que nous allons voir dans la section suivante.

### **3.4 Élaboration de types issus du croisement des deux typologies proposées**

En théorie, le croisement de nos deux typologies devraient générer quatre grands types d'ONG soit 1) les ONG à capacité opérationnelle forte ou très forte et intensité forte ou très forte de la coordination ; 2) les ONG à capacité opérationnelle forte ou très forte et intensité faible ou très faible; 3) les ONG à capacité opérationnelle faible ou très faible et intensité forte ou très forte; et enfin 4) les ONG à capacité opérationnelle faible ou très faible et intensité faible ou très faible.

En mettant les scores d'intensité de la coordination en ordonnée et les scores de capacité opérationnelle en abscisse, on obtient la figure III.3.16.

Cette représentation graphique des diverses ONG montre qu'il est possible de regrouper toutes les ONG de notre échantillon en trois *clusters* : le premier comprend les ONG à capacité opérationnelle forte et intensité forte de la coordination (carreau en haut à gauche). Il y a deux ONG dans ce *cluster*. Le deuxième inclut les ONG à capacité opérationnelle forte et intensité faible de la coordination.



Note : la ligne bleue est la droite de régression linéaire. La pente est de 5,519.

**Figure III.3.16. Analyse de la tendance entre la capacité opérationnelle et l'intensité de la coordination interorganisationnelle des ressources.**

C'est le plus gros des trois *clusters* (six ONG sur treize). Le troisième cluster comprend les ONG à capacité opérationnelle faible et intensité forte de la coordination (quatre ONG).

Par ailleurs, ce graphique étant fait avec Excel, il est possible de dessiner une droite de régression linéaire, laquelle indique une pente significative de 5.519. Ceci montre clairement que les ONG de notre échantillon se regroupent autour d'une tendance croissante, c'est-à-dire que plus la capacité opérationnelle est faible, plus l'intensité de la coordination interorganisationnelle est élevée. Il n'y a aucune ONG dans le groupe ayant une capacité opérationnelle faible et une intensité faible. En d'autres termes, toutes les ONG ayant une capacité opérationnelle faible en matière de ressources ont une intensité de coordination interorganisationnelle élevée.

Cette constatation, qui n'est dans le cadre de cette thèse qu'une piste de réflexion qui nécessite des recherches beaucoup plus approfondies, nous renvoie directement à la vision économique des échanges, à savoir qu'une organisation ne s'engagerait dans un échange que si elle y voit des bénéfices économiques. Une ONG qui aurait une capacité opérationnelle suffisante relativement à ses ressources n'éprouverait pas le besoin de coordonner ces ressources avec les autres ONG.

La tendance qui apparaît dans cette courbe nous renvoie aussi à la théorie des coûts de transaction selon laquelle toute transaction engendre des coûts en elle-même : une ONG ne s'engagerait pas dans une coordination si elle estime que le coût même de cette coordination est trop important, en chiffres absolus, ou si elle craint que ce coût soit supérieur aux bénéfices attendus.

Au global, il semblerait que les ONG de notre échantillon obéissent davantage à des impératifs économiques, agissant ainsi à l'instar des organisations du secteur commercial, qu'à des organisations de solidarité, telles qu'elles s'affichent. En d'autres mots, les ONG ne se distingueraient pas des organisations du secteur commercial lorsque vient le temps de coordonner leurs ressources. Ce résultat montre une piste de recherche future intéressante que nos données actuelles ne permettent pas de vérifier.

Nous allons maintenant discuter des apports des typologies que nous avons proposées.



## CHAPITRE 4 : DISCUSSION SUR LES TYPOLOGIES OBTENUES

---

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps analyser les prolongements théoriques des deux typologies obtenues (section 3.1), puis nous en verrons les apports sur le plan opérationnel en vue d'un usage pour les chercheurs et les gestionnaires d'urgence (section 3.2).

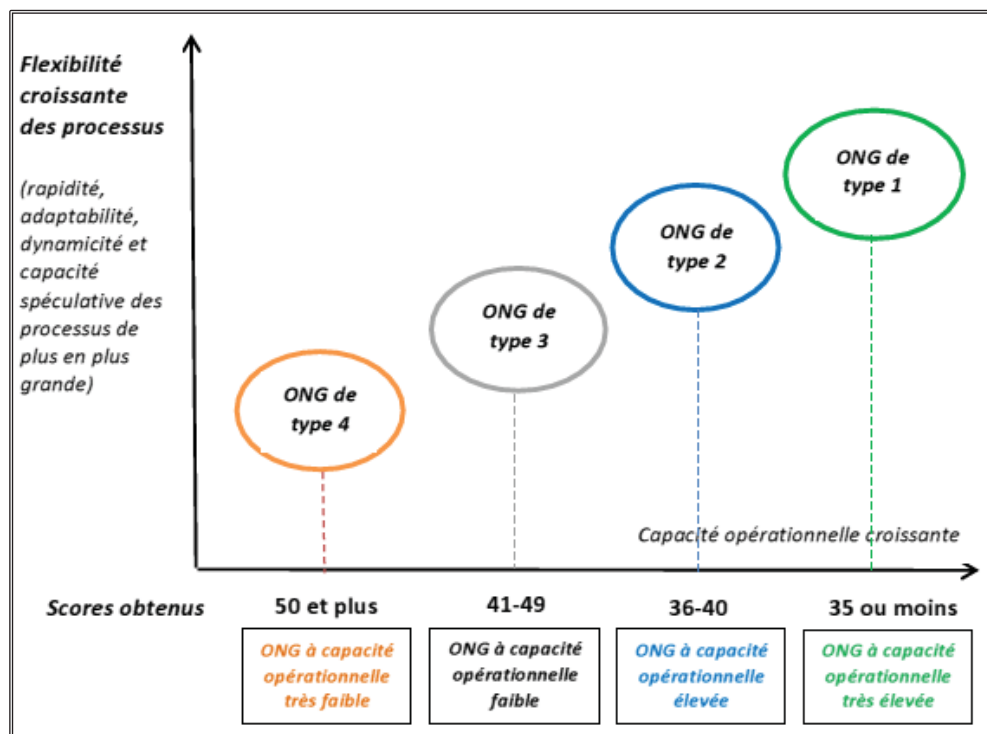
### 3.1 Prolongements théoriques des typologies obtenues

Voyons tout d'abord les prolongements théoriques spécifiques de la première typologie que nous avons proposée.

#### *Prolongements théoriques de la typologie des ONG en fonction des processus intraorganisationnels utilisés pour la gestion de leurs ressources*

Dans la première partie de notre analyse, nous avons pu déterminer, à l'aide des cinq indicateurs repris de divers auteurs s'intéressant à l'aide d'urgence humanitaire ainsi qu'à la gestion dans le domaine commercial, que les ONG pouvaient être regroupées en quatre différents types témoignant de leur plus ou moins grande flexibilité, et de ce fait de leur capacité opérationnelle plus ou moins importante, relativement à la gestion de leurs ressources. Les quatre types identifiés sont les suivants : ONG de type 4, ou *ONG à capacité opérationnelle très faible*; les ONG de type 3, ou *ONG à capacité opérationnelle faible*; les ONG de type 2, ou *ONG à capacité opérationnelle élevée*; et enfin les ONG de type 1, ou *ONG à capacité opérationnelle très élevée*. Nous reproduisons ici cette typologie telle que représentée dans la figure III.1.12. (Voir Partie III, chapitre 1, section 1.3)

L'établissement d'une typologie des ONG en fonction de leurs processus de gestion des ressources intraorganisationnels contribue à l'avancée des connaissances de deux façons.



**Figure III.1.12. Typologie des ONG selon leur capacité opérationnelle mesurée par la flexibilité de leurs processus de transfert de ressources intraorganisationnels.**

Notre première contribution sur le plan théorique, et plus précisément dans le domaine des théories du management, est relative au fait que cette typologie permet d'améliorer nos connaissances et notre compréhension de ces organisations particulières que constituent les ONG. Elle permet notamment de comprendre comment le choix des modalités d'un ensemble de processus a un effet additif et aboutit à un portrait global de la capacité opérationnelle de l'ONG. Une ONG, par le choix de ses processus intraorganisationnels et de leurs modalités, détermine donc en partie son efficacité organisationnelle relativement à la gestion de ses ressources. Or, selon les auteurs et spécifiquement dans le contexte des opérations d'urgence, l'efficacité organisationnelle est importante, car chaque ONG participant aux opérations d'urgence contribue à l'efficacité globale de la réponse d'urgence. Une meilleure compréhension de l'efficacité de la gestion des ressources en matière de processus permet d'avoir une meilleure compréhension d'une des composantes participant à l'efficacité des réponses d'urgence sur un plan managérial.



La deuxième contribution théorique de cette typologie conduit à s'interroger dans une perspective de contingence stratégique (ou contingence « environnementale » pour reprendre la perspective de Hatch et Cunliffe, 2009) sur les ONG d'urgence. En effet, selon cette théorie, ces ONG devraient, dans un souci d'efficacité, choisir les structures et les processus qui leur permettent d'avoir le plus de flexibilité (donc de capacité opérationnelle). On peut voir cependant que ce n'est pas le cas pour certaines des ONG étudiées (par exemple O4), car certaines des modalités des processus choisis nuisent à la flexibilité de leurs actions. Or, la flexibilité est par définition la capacité à réagir rapidement aux changements de l'environnement, bref une adaptabilité au contexte. On peut alors s'interroger sur cette apparente contradiction et sur les raisons qui peuvent conduire les ONG d'urgence, qui sont par définition des organisations dont le lot quotidien est la gestion de crise, à ne pas adapter automatiquement leurs structures et leurs processus à ce fait.

Deux raisons peuvent être invoquées. La première est que la plupart des ONG n'ont probablement pas une pleine compréhension du lien entre les modalités choisies pour leurs processus et leur capacité opérationnelle en matière de gestion des ressources. Cette étude apporte des réponses théoriques et pratiques sur ce point en fournissant un instrument leur permettant de comprendre ce lien et de voir où agir si elles veulent augmenter leur capacité opérationnelle. Il serait d'ailleurs intéressant sur le plan théorique d'utiliser cet outil pour évaluer la capacité opérationnelle d'entreprises commerciales afin de comparer leur score et celui que nous avons obtenu pour les ONG de notre échantillon. En effet, les ONG devraient normalement montrer un score de capacité supérieur aux entreprises commerciales en vertu de la théorie de la contingence, laquelle prescrit l'adoption d'une structure et de processus adaptés aux contraintes de l'environnement, soit ici une structure et des processus flexibles.

La deuxième raison de l'inadéquation des processus intraorganisationnels de certaines ONG relativement à l'environnement contingent dans lequel elles interviennent régulièrement pourrait relever d'autres facteurs. Nous avons en particulier exploré certains attributs organisationnels (taille de l'organisation, origine, âge, philosophie, axe stratégique, structure et financement). Les constatations que nous avons faites, issues

directement des données recueillies, montrent que la plupart de ces attributs jouent un rôle en influençant les processus de l'ONG. Sur ce point, des recherches futures devraient permettre d'approfondir la compréhension des liens entre ces facteurs et les processus intraorganisationnels, et donc la capacité opérationnelle, en matière de gestion des ressources. Toujours est-il que certains attributs relèvent du contrôle direct de l'ONG, alors que d'autres non (âge et financement), et il n'est donc pas certain que les ONG aient toujours la possibilité de changer tout ou partie de leurs processus alors que là encore, l'effet additif de ces attributs organisationnels pourrait contribuer à diminuer la capacité opérationnelle.

Enfin, la dernière contribution théorique est liée aux résultats obtenus, lesquels nous permettent de revenir brièvement sur certains éléments importants du cadre théorique dans lequel s'inscrit cette recherche.

La première constatation est la confirmation du fait que les opérations d'urgence sont complexes, et que la coordination des intervenants soulève des difficultés particulièrement importantes, comme le soulignent nombre d'auteurs (Balcik et autres, 2010; Boin, Kelle et Whybark, 2010). Cette difficulté est d'autant plus grande que les organisations intervenantes, et les ONG en particulier, sont à la fois des acteurs indépendants et des éléments d'un système de réponse constitué lui-même d'une multitude de réseaux, comme en témoignent les différents réseaux d'ONG affiliées, en particulier. Pour répondre à ces difficultés, certains auteurs (Therrien, 1995) identifient la nécessité de déterminer les stratégies structurelles [oscillant] entre anticipation et résilience [...] aussi bien internes qu'externes à chaque organisation, chaque organisation devant mettre en place une structure qui prend en compte sa participation à un réseau interorganisationnel. (Therrien, 2010, p. 157) Les ONG d'urgence doivent donc répondre à une double imposition : adopter une stratégie structurelle tenant compte et du réseau formé par les organisations intervenantes et des caractéristiques indispensables à l'adaptation aux situations d'urgence, à savoir la flexibilité. La tâche est donc loin d'être facile et on a vu que plusieurs ONG utilisent des processus qui ne respectent pas les critères de flexibilité requis.

Certaines ONG, conscientes de ce problème, tentent, par des changements structurels de remédier à leur manque de flexibilité. De façon étonnante toutefois, celles-ci entreprennent des changements diamétralement opposés, puisque O1 et O11 sont centralisées et en cours de décentralisation alors que O12 est décentralisée et en cours de centralisation (voir tableau II.4.1).

Les résultats nous montrent aussi d'autres points intéressants par rapport à certains éléments de notre cadre théorique. Notamment que les intervenants d'urgence présentent parfois peu de différences sur le plan de la nature des ressources. En effet, plusieurs ONG d'urgence, en dépit de missions différentes, se distinguent peu sur le terrain en matière de services rendus ou de biens distribués. Les ONG humanitaires de notre échantillon ne se distinguent pas non plus sur le plan des types de ressources dont elles ont besoin. La théorie de Cook (1977) sur l'influence des types de ressources échangées sur la nature des relations interorganisationnelles est donc peu utilisable pour les ONG.

Par contre, les processus de transferts de ressources adoptés par les ONG sont assez différents d'une ONG à l'autre, témoignant du fait que les ONG ne sont pas très sensibles à la nécessité soulignée par certains auteurs de les harmoniser (Haines, Crowther et Horowitz, 2008). De plus, cette harmonisation n'existe même pas au sein d'une même ONG, car ainsi que le montrent nos résultats, les ONG ont des processus souvent gérés différemment selon qu'il s'agit d'acquisition, de stockage, ou autres processus identifiés. En particulier, les niveaux organisationnels impliqués varient grandement entre les divers processus d'une même ONG. La coordination intraorganisationnelle peut de ce fait être plus difficile, sans parler de la coordination entre des ONG affiliées, lesquelles peuvent avoir des processus très différents. Sans doute serait-il intéressant d'étudier si cette harmonisation est possible, et souhaitable, au sein d'une ONG et d'un réseau d'ONG affiliées, sans céder aux travers de la bureaucratie.

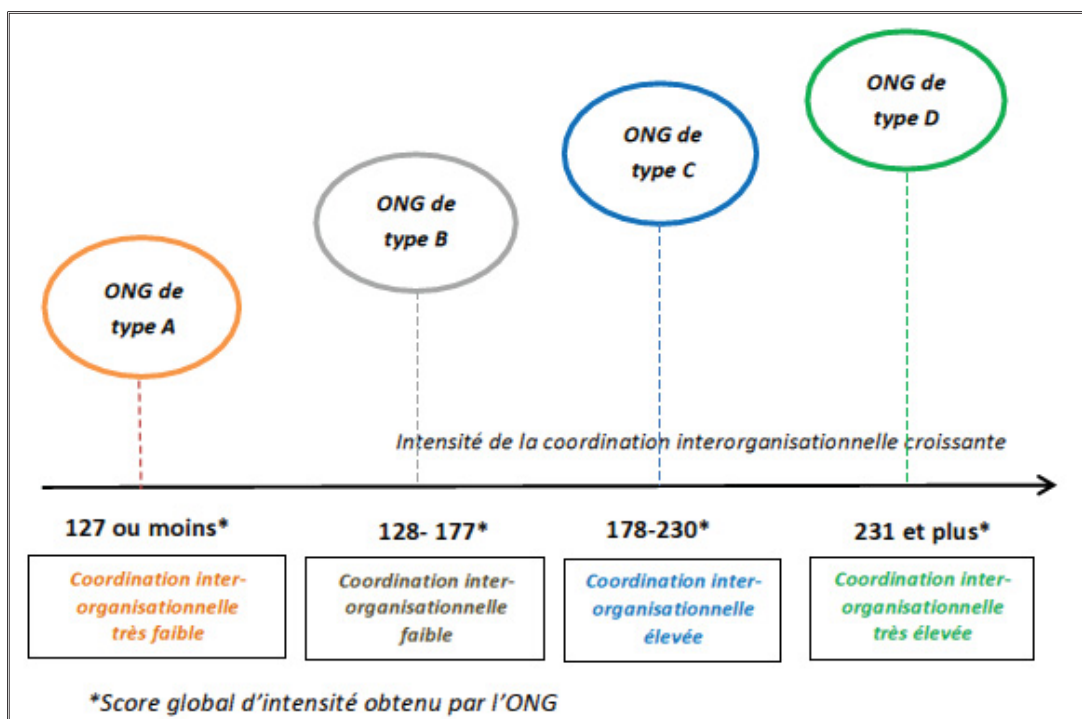
Un autre élément intéressant par rapport à notre cadre théorique est celui relatif au choix des processus organisationnels fait par les ONG. Par sa contribution théorique, Mintzberg (2003) nous permet de mettre en perspective la typologie que nous avons obtenue au

niveau des processus intraorganisationnels. En effet, il ressort de notre étude que, comme annoncé par Mintzberg, différentes ONG choisissent différents processus, et qu'il est possible de regrouper les ONG en différentes catégories, conduisant ainsi à distinguer tel ou tel type d'ONG en fonction des processus choisis. Par contre, les facteurs les conduisant à choisir tel ou tel ensemble de processus restent à explorer, car l'environnement des réponses d'urgence ne suffit pas à expliquer ce choix : en effet, si les seules contraintes de temps et de ressources et de contexte étaient prises en compte, toutes les ONG d'urgence œuvrant sur un même théâtre d'opérations seraient conduites à choisir les mêmes processus, ce qui n'est pas le cas, loin de là. Les attributs organisationnels étudiés en sont des exemples, mais il conviendrait d'explorer s'il y en a d'autres.

Voyons maintenant les prolongements théoriques de la deuxième typologie que nous avons proposée.

*Prolongements théoriques de la typologie des ONG basée sur les processus interorganisationnels utilisés pour la gestion et la coordination de leurs ressources*

Dans la deuxième partie de notre analyse, nous avons pu déterminer, à l'aide de trois indicateurs identifiés dans notre cadre théorique et conceptuel soit l'Indicateur-Niveaux, l'Indicateur-Standards et l'Indicateur-Formalisation, que les ONG de notre échantillon pouvaient être regroupées en quatre types en fonction de l'intensité de la coordination dont elles font preuve vis-à-vis des autres ONG non affiliées relativement aux ressources. Ces quatre types, définis à partir des scores d'intensité obtenus par les divers processus interorganisationnels de coordination des ressources que chaque ONG utilise, sont les suivants : les ONG de type A, ou *ONG à intensité de coordination interorganisationnelle très faible*; les ONG de type B, ou *ONG à intensité de coordination interorganisationnelle faible*, les ONG de type C, ou *ONG à intensité de coordination interorganisationnelle élevée*, et enfin les ONG de type D, ou *ONG à intensité de coordination interorganisationnelle très élevée*. Nous reproduisons ici cette typologie telle que représentée dans la figure III.2.4. (Voir Partie III, chapitre 2, section 2.3.2)



**Figure III.2.4. Types d'ONG en fonction de l'intensité de leur coordination interorganisationnelle en lien avec leurs ressources.**

Le premier apport théorique de cette typologie est qu'elle fournit un éclairage intéressant sur des organisations complexes et mal connues que sont les ONG humanitaires. En effet, elle s'attache à un aspect souvent évoqué, soit celui de la coordination des ressources, mais rarement étudiées pour ces organisations, malgré le fait qu'elles soient des acteurs clé de l'action humanitaire et que les ressources soient absolument essentielles dans tous les contextes, mais encore plus lorsque des vies sont en jeu. De plus, les typologies existant sur ces organisations sont très peu nombreuses et il n'en existe pas à notre connaissance, sur les processus de gestion interorganisationnels des ressources. Elle permet de ce fait une meilleure compréhension de ces organisations et de la coordination des ressources entre ONG pour les opérations d'urgence.

La deuxième contribution théorique de cette typologie est qu'elle fait le lien entre les processus interorganisationnels utilisés par les ONG et l'intensité de leur coordination avec les autres ONG non affiliées au niveau des ressources. Elle permet notamment de comprendre de quelle façon l'utilisation de tel processus avec des caractéristiques

déterminées va définir également l'intensité de la coordination de ses ressources avec les autres ONG. Elle permet aussi de voir comment les modalités adoptées par une ONG relativement au nombre de paliers décisionnels, ou le fait qu'elle impose (ou se voit imposer) des standards ou enfin le choix du degré de formalisation de ses échanges interorganisationnels vont affecter le niveau d'intensité de sa coordination interorganisationnelle.

De façon plus large, la typologie proposée et l'instrument mesurant l'intensité de coordination d'une ONG permettent de situer telle ou telle ONG par rapport à la communauté des ONG intervenant dans les réponses d'urgence. De ce fait, elle permettrait de comprendre et de prévoir le comportement d'une ONG en fonction de ses processus interorganisationnels et du type auquel elle appartient.

Par ailleurs, cette étude en matière de processus interorganisationnels et de coordination interorganisationnelle des ressources nous permet de réexaminer certains éléments de notre cadre théorique à la lueur des résultats obtenus.

À nouveau, comme pour l'étude des processus intraorganisationnels, la perspective systémique des réponses d'urgence apparaît, mais avec une importance encore accrue. Cela montre la nécessité absolue d'une coordination entre les organisations intervenantes et confirme totalement la position des auteurs qui nous ont précédée sur ce point. De même, la modélisation des réponses d'urgence et de leurs phases possibles apparaît comme un élément important et tout à fait adéquat tel que proposé par les auteurs, car il est pris en compte sur une base quotidienne par les ONG, puisque celles-ci doivent analyser en permanence ce que leurs donateurs leur permettent de faire et quand.

Par ailleurs, les résultats confirment l'importance de la théorie du pouvoir qui permet d'imposer « les règles du jeu » à d'autres organisations : ce pouvoir est déterminé par l'importance qu'a l'ONG dans le réseau, et cette importance, définie en fonction de sa centralité dans le réseau (Cook, 1977; Milward, 1982, cité dans Therrien, 1995), détermine sa capacité à imposer des standards à d'autres ONG avec qui elle va faire des échanges. À l'inverse, une ONG qui n'occupe pas une position centrale dans le réseau se verra dans

l'obligation de se conformer aux standards qui lui sont imposés par l'ONG qui va lui transférer des ressources. Dans les faits, ce pouvoir et cette centralité dans le réseau résultent souvent de la taille de l'ONG, car celle-ci détermine sa capacité à intervenir, et de ce fait, à imposer les règles du jeu à des ONG plus petites.

Les résultats montrent aussi que certains modèles de coordination généraux sont intéressants pour expliquer la dynamique entre les ONG en situation d'urgence. Outre le modèle de Galbraith (1977), le modèle de Gans et Horton (1975), avec ses concepts de coordination volontaire, de *Mediated Coordination* et de coordination dirigée, est utile et aisément applicable aux ONG. Les modèles de coordination des réseaux proposés par Moynihan (2009) et Milward et Provan (2006) sont également utilisables pour les organisations intervenant dans les réponses d'urgence. Enfin, le modèle de coordination horizontale et verticale (Baratt, 2004), développé dans le cadre des organisations « commerciales » pour la coordination des ressources, est très intéressant et très utilisé dans le domaine humanitaire et a été notamment traduit dans l'action humanitaire par la création des *clusters*. On voit ainsi que même si certains auteurs ont développé des modèles particuliers pour les réponses d'urgence, certains modèles de coordination « généraux » sont également intéressants et permettent de comprendre la dynamique de la coordination en matière d'urgence.

Par ailleurs, au-delà des implications spécifiques de chacune des typologies proposées, des implications théoriques plus générales peuvent être dégagées des résultats obtenus.

#### *Apports théoriques plus généraux des typologies proposées*

D'une part, nos deux typologies visent à combler un certain vide théorique au niveau des recherches qui nous ont précédée en ce sens qu'il n'existe à notre connaissance aucune typologie relative aux processus de gestion de ressources des ONG humanitaires, sinon aucune relative aux processus de gestion généraux de ces ONG.

D'autre part, nos typologies ont une valeur à la fois prédictive et explicative, à l'instar de la plupart des typologies. La valeur explicative tient au fait qu'elles permettront de

comprendre les comportements des ONG quant à la gestion de leurs ressources, car, comme nous l'avons vu, il est possible à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs précis, d'évaluer et de comprendre leur niveau de capacité opérationnelle et d'intensité de coordination interorganisationnelle en matière de ressources. Leur valeur prédictive tient au fait que ces typologies permettront aussi de prévoir le comportement de telle ou telle ONG en fonction des résultats qu'elle a obtenus relativement à la façon dont elle va gérer ses ressources à l'intraorganisationnel et à la façon dont elle va coordonner ses ressources avec d'autres ONG d'urgence intervenant sur le même théâtre d'opérations.

Un autre prolongement théorique de ces deux typologies tient au fait que les ONG sont des organisations bien particulières, nous l'avons vu. Toutefois, ces organisations travaillent au sein d'un réseau d'aide, nécessitant de ce fait une coordination de toutes les organisations qui interviennent dans ce réseau des répondants d'urgence. Or, toutes ces organisations intervenantes sont soumises à un certain nombre de contraintes semblables, avec elles aussi une obligation de résultat. Toutes ces organisations doivent coordonner leurs ressources pour parvenir à leur but, car elles interviennent le plus souvent dans un contexte de ressources limitées alors que les ressources nécessaires dépassent largement la capacité d'une seule organisation. Les typologies proposées, étant relatives à la gestion des ressources, pourraient ainsi s'étendre à un certain nombre d'organisations intervenantes dans les réponses d'urgence et ne pas se limiter aux ONG.

Un dernier apport théorique de nos deux typologies est relatif aux processus de gestion des ressources comme tels. En effet, en étudiant les processus des ONG d'urgence, nous étudions des organisations qui sont appelées à faire de la « gestion de crise » leur quotidien. Or toutes les organisations, quelles qu'elles soient, sont appelées à un moment ou un autre à faire face à une crise. Les typologies que nous avons élaborées permettent de dégager les caractéristiques essentielles nécessaires pour mieux y faire face et proposent ainsi des avenues pour améliorer leur gestion de crise au niveau de leurs ressources. On peut ainsi dégager quelques éléments essentiels tels que : a) diminuer le nombre de paliers décisionnels en temps de crise, en prévoyant un changement de structure organisationnelle au besoin; b) augmenter la préparation, en prévoyant notamment une flexibilité pour l'utilisation de certaines ressources en cas de crise, telles que les ressources humaines;



c) prévoir des sources alternatives de ressources, les plus proches possible de l'organisation, en choisissant des fournisseurs proches ou capables de fournir les ressources adéquates en un minimum de temps dans un environnement qui peut être instable et changeant – un fournisseur ayant également des processus flexibles en somme; d) prévoir des fonds de réserve (budget discrétionnaire) ou des sources de financement permettant de mobiliser rapidement des fonds en cas d'urgence. Tous ces éléments sont donc autant de pistes pour toutes les organisations qui veulent pouvoir faire face efficacement aux crises dans la gestion de leurs ressources.

Par ailleurs, les typologies proposées présentent un grand intérêt opérationnel pour les chercheurs dans le domaine des organisations intervenant dans les opérations d'urgence, ainsi que pour les gestionnaires d'urgence. C'est ce que nous allons voir dans la sous-section qui suit.

### **3.2 Apports sur le plan opérationnel des deux typologies proposées**

#### *Apports opérationnels de la typologie 1*

Préalablement à l'élaboration de la typologie basée sur les processus intraorganisationnels utilisés par les ONG, un outil a dû être construit afin de mesurer le score obtenu par ces organisations relativement à la capacité opérationnelle conférée par ces processus.

L'outil ainsi développé permet de situer les ONG en fonction de leur score sur un continuum relatif à la capacité opérationnelle conférée par la flexibilité de leurs processus intraorganisationnels de gestion de leurs ressources. Il est donc possible, pour toute ONG, d'évaluer la flexibilité de ses processus intraorganisationnels de transfert de ressources en utilisant les cinq indicateurs proposés (niveaux décisionnels nécessaires pour mettre en œuvre les processus, moment où sont effectués les processus, types de ressources, types de fournisseurs et types de donateurs) avec les pondérations proposées. Ces pondérations sont faites selon la flexibilité du processus sur le plan de la rapidité (les processus sont rapides s'il y a peu de niveaux décisionnels), de l'adaptabilité et de la dynamique (les processus seront adaptables et dynamiques s'ils permettent de s'adapter rapidement aux changements

des besoins, d'où la nécessité d'avoir des fournisseurs plutôt locaux, d'avoir un réservoir de bénévoles en cas d'urgence et d'avoir du financement majoritairement privé) et enfin sur le plan de la capacité spéculative (processus faits surtout en phase de préparation). Selon son score plus ou moins élevé, l'ONG pourra ainsi déterminer si sa capacité opérationnelle est très élevée (score de 35 ou moins – ONG de type 1), élevée (score entre 36 et 40 – ONG de type 2), faible (score entre 41 et 49 – ONG de type 3) ou enfin très faible (score de 50 ou plus – ONG de type 4).

L'outil générique ainsi développé pour mesurer la capacité opérationnelle liée aux processus intraorganisationnels de transfert des ressources est représenté ci-dessous dans le tableau III.1.12.

Cet outil pourrait également être utilisé de façon plus générale en ne considérant que trois des principaux indicateurs, à savoir le niveau, le moment et le type de donateurs. Il serait ainsi possible de mesurer la capacité opérationnelle des ONG humanitaires basée sur d'autres processus que ceux liés spécifiquement aux ressources. En effet, ces trois indicateurs se rapportent à la flexibilité des processus dans leur ensemble alors que les deux autres indicateurs, à savoir le type de ressources et le type de fournisseurs, sont des indicateurs spécifiques aux processus liés aux ressources.

**Tableau III.4.1. Outil de mesure de capacité opérationnelle des ONG intervenant dans les opérations d'urgence en lien avec leurs processus de transfert de ressources**

Indicateur : score octroyé selon la valeur de l'indicateur	Processus d'achats	Processus de donations	Processus de stockage et transport	Processus de distribution	Transferts entre affiliés
<b>Indicateur – Niveau</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Opérationnel : 2</li> <li>Tactique : 4</li> <li>Stratégique : 8</li> </ul>					
<b>Indicateur – Moment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Phase de préparation seulement : 1</li> <li>Phase de réponse et de préparation : 2</li> <li>Phase de réponse seulement : 4</li> </ul>					
<b>Indicateur – Type de ressources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Embauche de bénévoles : 2</li> <li>Embauche de professionnels rémunérés : 4</li> </ul>					
<b>Indicateur – Types de fournisseurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fournisseurs locaux/nationaux : 2</li> <li>Fournisseurs locaux/nationaux et internationaux : 4</li> <li>Fournisseurs internationaux : 8</li> </ul>					
<b>Indicateur – Type de donateurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financement privé &gt; 76 % : 2</li> <li>Financement privé entre 51 et 75 % : 4</li> <li>Financement privé entre 26 et 50 % : 8</li> <li>Financement privé &lt; 25 % : 16</li> </ul>					
<b>Score total obtenu</b>					

De plus, cet outil de mesure est lui-même assez polyvalent pour permettre de mesurer la capacité opérationnelle d'un groupe d'ONG selon leurs caractéristiques générales et dans un ensemble de situations (comme nous l'avons fait ici), ou pour une réponse particulière (exemple : réponse d'urgence pour le typhon Hayan de novembre 2013). Enfin, il peut servir à une ONG à faire des mesures répétées de sa capacité opérationnelle, c'est-à-dire à un intervalle de temps déterminé, pour qu'elle puisse évaluer ses progrès sur le plan de la capacité opérationnelle et diagnostiquer quels sont les processus pouvant être modifiés pour permettre une capacité opérationnelle plus grande.

Cette typologie, avec l'outil d'évaluation que nous proposons, constitue de ce fait une contribution pragmatique pour les professionnels d'urgence et pour les ONG qui peuvent ainsi adapter leur stratégie managériale aux objectifs d'efficacité organisationnelle qu'elles se sont fixés.

### *Apports opérationnels de la typologie 2*

Outre l'avancée des connaissances apportée sur le plan théorique par la deuxième typologie proposée, l'outil développé pour mesurer l'intensité de la coordination interorganisationnelle présente un intérêt empirique, car il est directement utilisable par les ONG voulant évaluer l'intensité de leur coordination interorganisationnelle sur le plan de leurs ressources.

L'intérêt de cette évaluation est grand : en effet, toutes les ONG se montrent désireuses d'augmenter l'efficacité globale des réponses d'urgence. Or cette efficacité, nous l'avons vu dans notre cadre théorique, passe par une bonne coordination des ressources et donc des processus interorganisationnels de coordination des ressources, notamment entre les ONG. Il est donc important qu'elles puissent se situer les unes par rapport aux autres ou se situer sur un continuum temporel au moyen de mesures répétées afin de déterminer quelle est l'évolution de leur niveau de coordination interorganisationnelle avec les autres ONG. Une évaluation régulière de leur score en la matière leur permettrait d'ajuster leur stratégie en modifiant les modalités de gestion de leurs ressources en fonction d'objectifs précis pouvant être traduits en scores grâce à ce modèle.

L'outil de mesure développé pourrait également permettre de mesurer la coordination interorganisationnelle ayant existé pour un ensemble d'ONG pendant un évènement particulier dans le cadre d'études futures sur la coordination des ONG dans les opérations d'urgence.

L'outil de mesure générique ainsi développé au niveau de la coordination interorganisationnelle des ressources est présenté dans le tableau III.2.16.

Le chapitre qui suit présente la conclusion et les limites de cette recherche

**Tableau III.4.2. Outil de mesure générique de l'intensité de coordination interorganisationnelle entre ONG au niveau de leurs ressources**

Processus/Indicateurs	Processus effectués avec d'autres ONG non affiliées									
	Processus de catégorie 1 : Processus faits en commun ou confiés à d'autres ONG				Processus de catégorie 2 : Transfert de ressources		Processus de catégorie 3 : mécanismes résultant d'un accord entre ONG soit pour l'utilisation des ressources, soit pour la répartition des ressources.			
Chiffres = score attribué	Achats	transport et stockage	Distribution	Évaluation	Prêts et échanges	Donations	Répartition sectorielle/géogra. des ressources	Élaborat. ou usage outils communs	Échanges d'info	Partenariats
Indicateur – Niveaux Opérationnel = 2 Tactique = 4 Stratégique = 8										
Indicateur – Standards Pas de standard = 2 Standards imposés = 8										
Indicateur – Formalisation Base informelle = 2 Base contractuelle = 4 Base de coalition = 8										
Score total obtenu										
GRAND TOTAL (somme de tous les scores)	Score de 127 ou moins : coordination interorganisationnelle très faible Score entre 128 et 177 : coordination interorganisationnelle faible Score entre 178 et 230 : coordination interorganisationnelle élevée Score entre 231 ou plus : coordination interorganisationnelle très élevée									



## **Conclusion et limites de la thèse**

---

Chaque année, de nouvelles catastrophes se produisent et l'impact en est dévastateur. Et pourtant, l'efficacité des opérations d'urgence laisse parfois à désirer, notamment au niveau de la coordination des ressources dans et entre les organisations intervenantes et spécifiquement des ONG, acteurs majeurs dans les réponses aux désastres en raison de leurs rôles et de leur nombre. La nécessité de coordonner les ressources est jugée essentielle par plusieurs (Reina et Nicholson, 2006; commission d'enquête de la chambre des représentants du Congrès des États-Unis, 2006), mais les recherches scientifiques menées à ce jour se sont attachées spécifiquement au domaine logistique et au domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement alors que les processus étudiés dans notre recherche dépassent le cadre de ces deux domaines puisqu'elle s'intéresse à l'ensemble des processus liés à la coordination intra et interorganisationnelle des ressources. Le point central de cette thèse est donc de s'intéresser à l'aspect processuel de la coordination relativement aux ressources, car à l'instar de certains auteurs (Haines, Crowther et Horowitz, 2008), nous pensons que la gestion des ressources est essentielle pour assurer non seulement l'efficacité de toute organisation (dont les ONG), mais aussi de la réponse d'urgence prise dans son ensemble.

Cette recherche s'inscrit dans une approche managériale puisque nous nous intéressons avant tout au fonctionnement intra et interorganisationnel des ONG dans le cadre d'opérations d'urgence et de préparation aux réponses d'urgence. Tout en adhérant à la vision systémique des réponses d'urgence ainsi qu'à l'approche des réseaux, cette thèse se concentre sur les unités d'analyses constituées par les ONG et par leurs processus tant intra qu'interorganisationnels.

Plusieurs théories sont importantes pour cette thèse, car elles forment l'ossature du cadre théorique et conceptuel, à savoir la théorie des échanges économiques (Cook, 1977) et du contrôle des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), la théorie du pouvoir dans les échanges interorganisationnels (Cook, 1977; Emerson, 1962; Pfeffer et Salancik, 1978) et la théorie

de la coordination (Galbraith, 1977; Mintzberg, 2003; parmi beaucoup d'autres auteurs). La théorie des échanges économiques a été adoptée, car selon notre perspective, même s'il s'agit d'organisations à but non lucratif, les ONG sont tout de même en recherche perpétuelle de financement et de ressources dans un contexte de rareté ou à tout le moins d'insuffisance des ressources (du moins en général). Elles font ainsi des échanges pour se procurer des ressources. Les processus d'échanges entre organisations sont largement influencés par les positions respectives des ONG qui échangent, et l'ONG la plus puissante peut (et les résultats nous montrent qu'elle le fait souvent) imposer ses propres processus ou ses propres standards processuels. Enfin, cette recherche repose largement sur la théorie de la coordination, et notamment le modèle de Galbraith selon lequel des niveaux croissants de coordination correspondant à des niveaux organisationnels différents (de plus en plus haut dans la structure organisationnelle) et à des formalisations de plus en plus importantes du processus.

Deux questions de recherche ont été posées : 1) existe-t-il des différences entre les ONG d'urgence relativement aux processus *intraorganisationnels* de gestion des ressources permettant d'établir une typologie? 2) existe-t-il des différences entre les ONG d'urgence relativement aux processus *interorganisationnels* de gestion des ressources permettant d'établir une typologie?

Pour répondre à ces questions, une approche mixte dite « transformative » a été adoptée, reposant sur des études de cas instrumentales multiples et une collecte de données qualitatives. Une transformation de ces données en données quantitatives a ensuite été faite pour obtenir des scores afin d'établir deux typologies, soit une basée sur les processus intraorganisationnels de gestion des ressources et la capacité opérationnelle en découlant, et l'autre sur les processus interorganisationnels de coordination des ressources et l'intensité de la coordination interorganisationnelle qui en résulte.

Les critères d'échantillonnage des ONG étaient leur diversité sur le plan des caractéristiques (taille, origine, âge, axe stratégique et structure décisionnelle au niveau de



la mission) et le fait qu'elles interviennent directement dans les opérations d'urgence. Ce choix relève de la théorie de la contingence selon laquelle des ONG très diverses devraient avoir des processus très différents, puisque notre objectif était d'établir des typologies. Soixante-cinq entrevues en profondeur ont été menées à l'aide d'un questionnaire semi-dirigé auprès de 18 ONG humanitaires, dont cinq ont finalement été écartées de notre échantillon en raison de l'impossibilité de croiser les données ou parce qu'elles n'interviennent que comme support de financement à d'autres ONG. Parmi les ONG de notre échantillon se trouvent des organisations humanitaires internationales (ONGI), grandes et petites, et des ONG nationales. Notre recherche se limitant à des opérations d'urgence menées dans le contexte de pays développés, il a fallu trouver un pays où il existe des ONG nationales œuvrant en urgence, donc un pays sujet à des désastres naturels à répétition. Nous nous sommes rendue au Chili, pays répondant à ces conditions, pour observer et rencontrer des ONG nationales chiliennes ayant œuvré dans le contexte des opérations d'urgence à la suite du tremblement de terre suivi de l'important tsunami survenu en février 2010.

**En réponse à la première question de recherche**, nous avons identifié deux sortes de processus intraorganisationnels, soit les *processus permettant la circulation des ressources à l'intérieur de l'ONG* et les *processus permettant la circulation des ressources entre l'ONG et les affiliés* de la même famille. Les processus permettant la circulation des ressources à l'intérieur de l'ONG sont les processus liés 1) aux achats de ressources, 2) à la gestion des donations, 3) au stockage et au transport et enfin 4) aux processus de distribution. Ces quatre types de processus sont considérés par les auteurs comme faisant partie du domaine de la logistique. Toutefois, les processus permettant la circulation des ressources entre l'ONG et les ONG affiliées n'ont pas été identifiés jusqu'ici par les auteurs comme processus de gestion des ressources. Ils ne relèvent donc sur le plan théorique ni du domaine logistique ni du domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM). Nous proposons de revisiter ce qui est habituellement considéré comme relevant du domaine logistique et d'y intégrer les processus de transferts de ressources entre affiliés.

À partir de ces types de processus, nous avons établi une typologie des ONG basée sur les caractéristiques de ces processus intraorganisationnels et la capacité opérationnelle qu'ils donnent à l'ONG. Les indicateurs retenus en fonction du cadre théorique et conceptuel adopté sont les *niveaux* de l'ONG où sont gérés les processus (niveau international, niveau siège social, niveau terrain), les *moments* où sont mis en œuvre les processus (phase de préparation au désastre ou phase postdésastre), le *type de ressources* acquises (le seul point où les ONG se distinguent étant l'embauche de personnel ou l'utilisation de ressources bénévoles, c'est le critère qui a été retenu), les *types de fournisseurs* choisis (locaux/nationaux ou internationaux) et enfin le *type de donateurs* (privés ou institutionnels). Des scores ont été attribués en fonction de la flexibilité des processus intraorganisationnels de gestion des ressources et de la capacité opérationnelle qu'ils confèrent à l'ONG qui les utilise. Les critères de flexibilité choisis sont la *rapidité* des processus (minimum de paliers décisionnels contrôlant le processus), *l'adaptabilité et la dynamicité* (des fournisseurs locaux plutôt qu'internationaux, l'embauche de bénévoles plutôt que de professionnels, des donateurs privés plutôt qu'institutionnels), et la *capacité spéculative* (processus faits en phase de préparation plutôt que de réponse). Un score global de capacité opérationnelle a été calculé pour chacune des ONG pour ses processus de transferts de ressources effectués à l'intraorganisationnel. Quatre « groupes » de scores se sont dégagés, et de ce fait, quatre types d'ONG ont pu être identifiés soit le *type 1 – ONG à capacité opérationnelle très élevée* (avec un score de 35 ou moins), le *type 2 – ONG à capacité opérationnelle élevée* (avec un score de 36 à 40), le *type 3 – ONG à capacité opérationnelle faible* (avec un score entre 41 et 45) et enfin le *type 4 – ONG à capacité opérationnelle très faible* (avec un score de 46 et plus).

Cette typologie a été testée et enrichie par une analyse de regroupements (*cluster analysis*) faite en fonction de la capacité opérationnelle de l'ONG et d'attributs organisationnels, soit la taille de l'ONG, son origine, son âge, son obédience (religieuse ou laïque), sa philosophie et ses valeurs primaires (valeur d'indépendance, de partenariat ou d'efficacité), son axe stratégique (urgence pure ou programmes de développement et d'urgence) et sa structure (centralisée ou décentralisée). Cette analyse des *clusters* a montré que pour tous

les attributs organisationnels, les clusters formés recouvraient tout ou partie de la typologie proposée. Par ailleurs, la mise en parallèle des résultats obtenus et de données empiriques a permis de mettre en relief l'importance de tous les attributs organisationnels, sauf l'obédience, sur les processus intraorganisationnels.

Sur le plan théorique, cette typologie permet une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des ONG, organisations particulières répondant à des objectifs fort différents des entreprises commerciales. Elle permet aussi de mieux comprendre le lien entre les modalités des processus choisis par une ONG et sa capacité, et donc son efficacité organisationnelle dans la gestion de ses ressources.

Sur le plan pragmatique, cette typologie apparaît comme un outil générique utilisable tant par les professionnels d'urgence que par les chercheurs pour mesurer la capacité organisationnelle et plus particulièrement opérationnelle (qui est un sous-ensemble de la capacité organisationnelle) des ONG humanitaires au niveau des ressources à un temps  $t$ , soit pour une réponse en particulier, soit en mesures répétées. Cet outil peut également être utilisé pour mesurer la capacité opérationnelle *globale*, donc non limitée aux ressources, d'une ONG humanitaire à remplir sa mission d'urgence en utilisant seulement les trois principaux indicateurs, à savoir le niveau décisionnel où est contrôlé le processus, le moment où est fait le processus et le type de financement majoritaire de l'ONG.

En réponse à la **deuxième question de recherche**, nous avons identifié les processus de transferts de ressources et les mécanismes de coordination des ressources utilisés par les ONG avec d'autres ONG non affiliées. L'objet de l'étude était d'abord d'identifier ces processus et mécanismes interorganisationnels puis de mesurer leur intensité en fait de coordination. Trois types de processus de transfert de ressources et de mécanismes de coordination interorganisationnels liés aux ressources ont été identifiés : 1) les *processus faits en commun par les ONG ou confiés à d'autres ONG*. Parmi ceux-ci, on retrouve cinq types de processus, soit les processus d'achats, les processus de transport et de stockage et les processus de distribution, auxquels s'ajoutent ceux d'évaluation; 2) les *processus impliquant un transfert de ressources à une autre ONG*. Parmi ceux-ci, on retrouve deux

types de processus, soit les processus de prêts ou d'échanges entre ONG et les processus de donations faites à d'autres ONG; et 3) les *mécanismes résultant d'un accord entre ONG pour l'utilisation ou pour la répartition des ressources*. Parmi ceux-ci, on retrouve quatre types de mécanismes soit a) la répartition sectorielle ou géographique des activités; b) l'utilisation d'outils et de standards communs développés à l'international ou par les ONG elles-mêmes relativement aux ressources; c) le partage des informations (l'information étant considérée par plusieurs des répondants comme une ressource); et d) les partenariats.

Là encore, comme pour les processus intraorganisationnels identifiés, nous remettons en cause le concept de SCM tel qu'il est vu actuellement par les auteurs afin d'y inclure les processus de coordination de ressources qui ne correspondent pas toujours à un transfert de ressources.

Cette identification ayant été faite, nous avons mesuré l'intensité de la coordination caractérisée par ces processus et mécanismes. À cet effet, trois indicateurs ont été utilisés soit le *niveau de l'organisation* où est contrôlé le processus (plus le niveau est élevé, plus l'intensité est forte), *l'imposition de standards* par l'une ou l'autre des ONG en relation (l'imposition de standards tend à augmenter l'intensité) et le *degré de formalisation* du processus interorganisationnel (plus l'échange est formalisé, plus l'intensité est forte). Des scores ont été attribués, sur la base de notre cadre théorique : plus l'intensité de la coordination interorganisationnelle est élevée en regard des trois facteurs nommés, plus le score attribué est élevé. Nous avons ainsi obtenu pour chaque ONG un score global d'intensité de la coordination interorganisationnelle en additionnant les scores obtenus pour chacun des indicateurs et pour chacun des processus. Puis nous avons comparé les scores obtenus par toutes les ONG, avant de les regrouper en quatre types, selon leur position autour de la moyenne.

Par ordre décroissant d'intensité, nous avons obtenu quatre types d'ONG soit le *type A*, appelé *ONG à intensité de coordination interorganisationnelle très élevée*, avec une

intensité variant entre le maximum et 25 % au-dessus de la moyenne (score au-dessus de 231); le *type B*, appelé *ONG à intensité de coordination interorganisationnelle élevée*, ayant une intensité variant entre la moyenne et 25 % au-dessus de la moyenne (score variant entre 178 et 230); le *type C*, appelé *ONG à intensité de coordination interorganisationnelle faible*, ayant une intensité variant entre la moyenne et 25 % en dessous de la moyenne (score variant entre 127 et 177); et enfin le *type D*, appelé *ONG à intensité de coordination interorganisationnelle très faible*, ayant une intensité inférieure à 25 % à la moyenne ou en dessous (score en dessous de 126).

Cette typologie a ensuite été testée selon la même approche que pour la typologie 1 basée sur l'intensité de la coordination interorganisationnelle de l'ONG et en fonction de chacun des attributs organisationnels utilisés précédemment, en y ajoutant le mode de financement de l'ONG. Les *clusters* ainsi formés recouvrent en toute ou partie la typologie 2 proposée pour la taille, l'âge, l'axe stratégique et la structure. Relativement à l'attribut Philosophie, il y a un recouvrement partiel, car plusieurs ONG ne rentrent pas dans les *clusters*. Pour l'origine, il y a autant de *clusters* que d'origine différente, ce qui montre qu'une typologie basée sur l'origine ne permet pas de regroupements plus affinés entre les ONG. Enfin, pour le financement, aucun regroupement n'est possible. Les données empiriques obtenues montrent de plus que tous les attributs organisationnels, sauf l'obédience, ont de l'importance vis-à-vis de l'intensité de la coordination.

Sur le plan théorique, cette typologie permet de mieux comprendre le lien entre les caractéristiques des processus de coordination des ressources et l'intensité de la coordination des ONG. Sur le plan pragmatique, l'outil de mesure ainsi développé peut servir aux ONG et aux chercheurs à mesurer avec quelle intensité une ONG se coordonne avec des ONG non affiliées quant aux ressources. Cette mesure faite à un instant  $t$  peut être répétée pour évaluer si une ONG a une coordination interorganisationnelle qui augmente, stagne ou diminue. Cet instrument de mesure peut également être utilisé pour comparer l'intensité de la coordination interorganisationnelle des ressources entre diverses ONG, ouvrant ainsi la porte à la mesure de la coordination interorganisationnelle des ressources pour une réponse d'urgence en particulier.

Les deux typologies que nous avons proposées sont intéressantes, tant par leurs apports théoriques explicatifs d'organisations particulières et un peu mal connues que sont les ONG humanitaires, que prédictifs en permettant d'anticiper certains comportements de ces organisations dans les contextes si particuliers dans lesquels s'inscrivent leurs actions. Toutefois, notre recherche comporte un certain nombre de limites qu'il convient de décrire.

En tout premier lieu, il pourrait nous être reproché d'avoir une approche réductionniste quant aux ONG et à leurs processus. Nous pouvons ainsi reprendre à notre compte cette citation de Vakil, qui déjà en 1997, soulignait la chose suivante :

*I would argue that most of the previous classification schemes have sacrificed comprehensiveness and clarity for the sake of simplicity. The price that has been paid for this is an inability to identify adequately units of analysis that in turn seriously impedes development of an understanding of, and shared learning by, NGOs. What this means is that, in practice, there are probably many more types of NGOs active in the field than the existing classification schemes would acknowledge.*

Consciente de ce danger, il nous a cependant paru indispensable de trouver un schéma d'analyse le plus clair possible, étant donné la complexité due au contexte dans lequel œuvrent les ONG humanitaires d'urgence et à l'interdisciplinarité sous-jacente au sujet que nous avons exploré. Il a donc fallu simplifier autant que faire se peut sans sacrifier l'essence des phénomènes explorés. Le défi était de taille, et l'entrée d'autres éléments dans les modèles que nous avons proposés, tels les attributs organisationnels qui semblent des éléments très importants à prendre en compte, nous paraît essentielle dans le cadre de recherches futures, car ils limitent d'autant la valeur prédictive que pourraient avoir nos typologies.

La deuxième limite importante, notamment évoquée par Vakil (1997) est liée au fait qu'il est probable que notre échantillon ne reflète pas toute la diversité des ONG, étant donné le nombre d'ONG existantes, sans compter celles qui émergent à la suite de chaque catastrophe majeure. De ce fait, il est possible que nos typologies ne rendent pas compte de

la totalité des processus, et donc de tous les types possibles. Toutefois, les typologies que nous proposons permettent à tout le moins une première approche de ce sujet très complexe.

La troisième limite est liée aux limites inhérentes aux typologies. En effet, leur valeur explicative, voire parfois prédictive, doit être prise en compte plutôt comme une piste de recherche. Il faut donc aborder les résultats de notre recherche comme un début plutôt qu'une fin, comme un moyen d'évoluer d'une approche exploratoire, dans laquelle nous nous situons, vers une approche de confirmation, en passant par l'introduction d'autres paramètres dans notre modèle, tels les différents attributs organisationnels.

La dernière limite enfin est liée directement à nos résultats. En effet, les processus que nous avons pris en compte sont ceux que l'ONG privilégie dans ses politiques internes, en l'absence de contraintes externes. Nous n'avons pas, et ne pouvions pas, prendre en compte certains aspects spécifiques pouvant entraîner l'adoption « accidentelle » de processus en fonction de certains contextes particuliers. C'est d'ailleurs pour limiter ce risque que nous avons choisi de nous limiter à l'étude de processus dans le cadre d'opérations humanitaires dans des pays développés et en l'absence de conflit armé. Pour la même raison, nous ne pouvions pas davantage prendre une transformation de l'organisation à la suite de contingences externes politiques, réglementaires ou autres se traduisant par des contraintes sur le fonctionnement même de l'organisation sans complexifier outre mesure une recherche déjà difficile à opérationnaliser.

Ces limites étant précisées, nous désirons clore cette thèse en la réinscrivant dans le cadre plus vaste de l'efficacité des opérations d'urgence. En effet, s'intéresser aux processus, c'est s'intéresser au niveau sur lequel les intervenants ont probablement le plus de contrôle, car c'est l'aspect « boîte noire » de l'organisation, lequel relève du domaine de la gestion organisationnelle. Mais il ne faut pas perdre de vue que le fonctionnement et l'efficacité d'une ONG s'insèrent dans le contexte plus large du fonctionnement et de l'efficacité de l'ensemble des acteurs formant le système de réponse d'urgence. Il est donc essentiel que

les ONG se comportent en acteurs participant à un système complet dont l'efficacité dépend de l'efficacité et de la coordination de chacune de ses composantes. À ce titre, souhaitons que notre thèse puisse contribuer un tant soit peu à une meilleure compréhension des opérations d'urgence et de ces acteurs indispensables que sont les ONG.



## Bibliographie et références

---

- Agranoff, R. et McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326.
- Ahrens, J. et Rudolph, P. M. (2006). The Importance of Governance in Risk Reduction and Disaster Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(4), 207-221.
- Alam, E. (2010). Cyclone disaster vulnerability and response experiences in coastal Bangladesh. *Disasters*, 34(4), 931-954.
- Aldashev, G et Verdier, T. (2010). Goodwill bazaar: NGO competition and giving to development. *Journal of Development Economics*, 91(1), 48-63.
- Alem, D. et Clark, A. (2015). Insights from two-stage stochastic programming in emergency logistics. Proceedings of the ISCRAM 2015, Getting Ready for the Unexpected. Kristiansand, Norvège.
- Alp Ertem, M. (2008). *Procurement Auctions-based Framework with Announcement Options for Resources Allocation in Disaster Relief Operations* (thèse de doctorat, Université de l'Arkansas, Fayetteville, États-Unis). Récupéré du site ProQuest : <http://search.proquest.com/docview/304687781>
- Argothy, V. (2003). *Framing Volunteerism In A Consensus Crisis: Mass Media Coverage Of Volunteers In The 9/11 Response* (Preliminary Paper No. 335). Récupéré du site de la bibliothèque de l'Université de Delaware, Disaster Research Center : <http://udspace.udel.edu/handle/19716/296>
- Auf Der Heide, E. (1989). *Disaster Response: Principles of Preparation and Coordination*. St. Louis, MO : Mosely Co.
- Badr, E., Mohamed, N. A., Afzal, M. M. et Bile, K. M. (2013). Strengthening human resources for health through information, coordination and accountability mechanisms: the case of the Sudan. *Bulletin of the World Health Organization*, 91(11), 868-873.
- Balcik, B. (2008). *Relief Chain Planning and Management: Modeling and Analyzing Humanitarian Logistic Problems* (thèse de doctorat, Université de Washington, Seattle, États-Unis). Récupéré du site ProQuest : <http://search.proquest.com/docview/304440326/F0D355CA76ED404EPQ/1?accountid=14724>

- Balcik, B., Beamon, B.M., Krejci, C.C., Muramatsu, K.L. et Ramirez, M. (2010). Coordination in humanitarian relief chains: Practices, challenges and opportunities. *International Journal Production Economics*, 126(1), 22-34.
- Banque Mondiale (2011). *The recent earthquake and tsunami in Japan: Implications for East Asia*. Récupéré le 6 septembre 2011 de [http://siteresources.worldbank.org/INTEAPHALFYEARLYUPDATE/Resources/550192-1300567391916/EAP\\_Update\\_March2011\\_japan.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTEAPHALFYEARLYUPDATE/Resources/550192-1300567391916/EAP_Update_March2011_japan.pdf)
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beamon, B. M. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3), 275-292.
- Beamon, B. M. et Balcik, B. (2008). Performance measurement in humanitarian relief chains. *International Journal of Public Sector Management*, 2(1), 4-25.
- Beamon, B. M. et Kotleba, S.A. (2006). Inventory modeling for complex emergencies in humanitarian relief operations. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 9(1), 1-18.
- Beittel, J. S et Margesson, R. (2010). *Chile earthquake : US and international Response*. Récupéré le 12 octobre 2013 du site du Service de recherche de la librairie du Congrès des États-Unis : <https://www.hsdl.org/?view&did=24770>
- Benini, A., Conley, C., Dittmore, B. et Waskman, Z. (2009). Survivor needs or logistical convenience? Factors shaping decisions to deliver relief to earthquake-affected communities, Pakistan 2005-06. *Disasters*, 33(1), 110-131.
- Benson, J. K. (1975). The Interorganizational Network as a Political Economy. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 229-249.
- Bimal, K. P. (2003). Relief assistance to 1998 flood victims: a comparison of the performance of the government and NGOs. *The Geographical Journal*, 169(1), 75-89.
- Birkland, T. A. (2009). Disasters, Catastrophes, and Policy Failure in the Homeland Security Era. *Review of Policy Research*, 26(4), 423-438.

- Blecken, A. (2010). Supply chain process modelling for humanitarian organizations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(8/9), 675-692.
- Boin, A. (2004). Lessons from Crisis Research. *International Studies Review*, 6(1), 165-194.
- Boin, A. (2009). The New World of Crises and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research. *Review of Policy Research*, 26(4), 367-377.
- Boin, A., Kelle, P. et Whybark, C. (2010). Resilient supply chains for extreme situations: Outlining a new field of study. *International Journal of Production Economics*, 126, 1-6.
- Boin, A., T'Hart, P., Stern, E. et Sundelius, B. (2009). *The Politics of Crisis Management, Public Leadership under Pressure*. Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University.
- Bradhead, T. et Herbert-Copley, B. (1988). *Ponts de l'espoir? Les organisations bénévoles canadiennes et le Tiers Monde*. Ottawa, Canada : Institut Nord Sud.
- Briand, C. et Larivière, N. (2014). Les méthodes de recherche mixtes. Illustration d'une analyse des effets cliniques et fonctionnels d'un hôpital de jour psychiatrique. Dans M. Corbière et N. Larivière (dir.), *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes. Recherche en sciences humaines, sociales et de la santé* (p. 625-648). Montréal, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Britton, N. R. (1991). Constraints or effectiveness in disaster management. The bureaucratic imperative versus organizational mission. *Canberra Bulletin of Public Administration*, 64, 54-64.
- Britton, N. R. (2007). National Planning and Response: National Systems. Dans H. Rodriguez, E. L. Quarantelli et R. R. Dynes (dir.), *Handbook of Disaster Research* (p. 347-367). New York, NY : Springer.
- Bui, T., Cho, S., Sankaran, S. et Sovereign, M. (2000). A Framework for Designing a Global Information Network for Multinational Humanitarian Assistance/Disaster Relief. *Information Systems Frontiers*, 1(4), 427-442.
- Byman, D.L. (2001). Uncertain partners: NGOs and the Military. *Survival*, 43(2), 97-114.
- Cabitz, F., Sarini, M., Simone, C. et Telaro, M. (2006). Torres, a Conceptual Framework for Articulation Work across Boundaries. Dans P. Hassanaly, T. Hermann, G. Kunau et M. Zacklad (dir.), *Cooperative Systems Design* (p. 102-117). Clifton, VA : IOS Press.

- Cao, M. et Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180.
- Casciaro, T. et Piskorski, M. J. (2005), Power Imbalance, Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167-199.
- Cattani, K. D., Dahan, E. et Schmidt, G. M. (2008). Tailored capacity: Speculative and Reactive fabrication of fashion goods. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 416-430.
- Caunhye, A. M., Siao Feng, N. et Pokharel, S. (2012). Optimization models in emergency logistics: A literature review. *Socio-Economic Planning Sciences*, 46(4), 4-13.
- Centre de recherche sur l'épidémiologie des désastres (2007). *Annual reported economic damages from natural disasters: 1975 to 2007*. Récupéré le 2 février 2013 du site du CRED, EM-DAT : <http://www.emdat.be/natural-disasters-trends>
- Centre de recherche sur l'épidémiologie des désastres (2008). *Human Impacts by disaster types: 2000 to 2007*. Récupéré le 2 février 2013 du site du CRED : [www.cred.be/sites/default/files/CredCrunch12.pdf](http://www.cred.be/sites/default/files/CredCrunch12.pdf)
- Cerajano, T. (2013, 28 novembre). *Orphans in Philippines speak of typhoon's horrors*. Récupéré du site Global News : <http://globalnews.ca/news/995695/orphans-in-philippines-speak-of-typhoons-horrors/>
- Chen, Y., Li, P. et Lin, Y. (2013). How inter - and intra - organisational coordination affect product development performance: the role of slack resources. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2), 125-136.
- Clegg, S. R. et Dunkerly, D. (1980). *Organization, Class and Control*. Londres, Royaume-Uni : Routledge and Degan Paul.
- Collier, D., LaPorte, J. et Seawright, J. (2012). Putting Typologies to Work: Concept Formation, Measurement, and Analytic Rigor. *Political Research Quarterly*, 65(1), 217-232.
- Coltman, T. et Devinney, T. M. (2013). Modeling the operational capabilities for customized and commoditized services. *Journal of Operations Management*, 31(7-8), 555-566.
- Comfort, L. K. (2007). Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control. *Public Administration Review*, 67(s1), 189-197.

- Comfort, L. K., Sungu, Y., Johnson, D. et Dunn, M. (2001). Complex systems in crisis: Anticipation and Resilience in Dynamic Environments. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(3), 144-158.
- Comité International de la Croix-Rouge (1994). *Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe* (Publication réf. 1067). Récupéré le 15 septembre 2014 de <https://www.icrc.org/fre/resources/documents/misc/code-of-conduct-290296.htm>
- Commission d'enquête de la chambre des Représentants du Congrès des États-Unis (2006, 15 février). *A Failure of Initiative, Final Report of the Select Bipartisan Committee to investigate the Preparation for and Response to Katrina*. Récupéré le 11 novembre 2014 de <http://www.uscg.mil/history/katrina/docs/USHouseOfRepKatrina2006MainR1eport.pdf>
- Cook, K. (1977). Exchange and Power in Networks or Interorganizational Relations. *The Sociological Quarterly*, 18(1), 62-82.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M et Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-13.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (3<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Creswell, J. W. et Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, France : Seuil.
- Cunha, M., Cunha, J. et Kamoche, K. (1999). Organisational Improvisation: What, When, How et Why? *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 299-341.
- Daniell, J. (2011). *2011 Tohoku Earthquake – CATDAT Situation Report No. 24. Main social impacts on the Japanese municipalities*. Récupéré le 12 septembre 2014 du site CATDAT – EDIM : [http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/map\\_63.pdf](http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/map_63.pdf)

- Das, T. K. et Teng, B. S. (2002). Alliance Constellations : A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Review*, 27(3), 445-456.
- Davidson, A. L. (2006). *Key performance indicators humanitarian logistics – executive summary* (sommaire de mémoire de maîtrise, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, États-Unis). Récupéré du site du MIT : <http://ctl.mit.edu/index.pl?id=6136>
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Deschamps, I., Lalonde, M., Pauchant, T. C. et Waaub, J. P. (1996). What crises could teach us about complexity and systemic management: The case of the Nestucca oil spill. *Technological Forecasting and Social Change*, 55(2), 107-129.
- Donze, F. (2010, mise à jour 30 juillet). *New Orleans post-Katrina population still growing but at a slower rate*. Récupéré le 13 septembre 2012 du site de The Times-Picayune de [http://www.nola.com/politics/index.ssf/2010/07/new\\_orleans\\_post\\_katrina\\_popul.html](http://www.nola.com/politics/index.ssf/2010/07/new_orleans_post_katrina_popul.html)
- Drabek, T. (1985). Managing the Emergency Response. *Public Administration Review*, 45, 85-92.
- Drabek, T. E. et McEntire, D. A. (2003). Emergent Phenomena and the Sociology of Disaster: Lessons, Trends and Opportunities from the Research Literature. *Disaster Prevention and Management*, 12(2), 97-112.
- Dynes, R. R. (1989). *Conceptualizing Disaster in Ways Productive for Social Science Research*. (Working Paper No. 80). Récupéré du site de l'Université de Delaware, Disaster Research Center : <http://udspace.udel.edu/handle/19716/1231>
- Dynes, R. R. (1994). Community Emergency Planning: False Assumptions and Inappropriate Analogies. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 12(2), 141-158.
- Dynes, R. R. (2002). *Finding Order in Disorder: Continuities in the 9/11 Response*. (Preliminary Paper No. 326). Récupéré du site de l'Université de Delaware, Disaster Research Center : <http://udspace.udel.edu/handle/19716/291>
- Eisenhardt, K. M. et Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academic Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.



- Emery, F. et Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18, 12-32.
- Encyclopédie de la philosophie (2002). *Encyclopédies d'aujourd'hui*. Paris, France : La Pochothèque.
- Federal Emergency Management Agency (2013, mai). *National Response Framework* (2<sup>e</sup> éd.). Récupéré le 10 octobre 2014 de [http://www.fema.gov/media-library-data/20130726-1914-25045-1246/final\\_national\\_response\\_framework\\_20130501.pdf](http://www.fema.gov/media-library-data/20130726-1914-25045-1246/final_national_response_framework_20130501.pdf)
- Federal Emergency Management Agency (2013, mai). *National Response Framework Emergency Support Function (ESF)* (Annexes). Récupéré le 10 octobre 2014 de <http://www.fema.gov/national-preparedness-resource-library>
- Flynn, B. B., Sakakibara, S. et Schroeder, R. G. (1995). Relationship Between JIT and TQM: Practices and Performance. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1325-1360.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.
- Galaskiewicz, J., Bielefeld, W. et Dowell, M. (2006). Networks and Organizational Growth: A Study of Community Based Nonprofits. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 337-380.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA : Addison Wesley.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization Design*. Reading, MA : Addison Wesley.
- Gans, S. et Horton, G. T. (1975). *Integration of Human Services*. New York, NY: Praeger.
- Gatignon, A., Van Wassenhove, L.N. et Charles, A. (2010). The Yogyakarta earthquake: Humanitarian relief through IFRC's decentralized supply chain. *International Journal of Production Economics*, 126(1), 102-110.
- Ghafory-Ashtiany, M. (2009). View of Islam on earthquakes, human vitality and disaster. *Disaster Prevention and Management*, 18(3), 218-232.
- Giorgi, A. (1997). The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235-260.

- Gordon, E. M. (2001). Leadership Commitment to Strong Emergency Management. *Spectrum*, 74(4), 4-12.
- Granot H. (1999). Emergency inter-organizational relationships. *Disaster Prevention and Management*, 8(1), 21-26.
- Guillet, F. et Leménager, T. (2013). ONG d'environnement et bailleurs de l'aide publique au développement : un partenariat environnemental en débat. *Agence Française de développement*, récupéré le 1er juin 2015 de <http://www.afd.fr/webdav/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/Serie-grise/ONG-environnement-bailleur-apd.pdf>
- Haimes, Y. Y., Crowther, K. et Horowitz, B. M. (2008). Homeland security preparedness: Balancing protection with resilience in emergent systems. *Systems Engineering*, 11(4), 287-308.
- Hatch, M. J. et Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Hermann, M. G. et Dayton, B. W. (2009). Transboundary Crises through the Eyes of Policymakers: Sense Making and Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(4), 233-341.
- Herranz, J. Jr (2007). The Multisectoral Trilemma of Network Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1), 1-31.
- Holmén, H. et Jirström, M. (dir.) (1994). *Ground Level Development. NGOs, Cooperatives and Local Organizations in the Third World*. Lund, Suède : Lund University.
- Howell, D.C. (2009). *Méthodes statistiques en sciences humaines* (M. Rogier, V. Yzerbyt et Y. Bestgen, trad.). Bruxelles, Belgique : De Boeck. (Ouvrage original publié en 2006 sous le titre *Statistical Methods for Psychology* (6<sup>e</sup> éd.). Belmon, CA : Wadsworth).
- Humanitarian NGO Community (2006, octobre). *NGO Impact Initiative: An Assessment by the International Humanitarian NGO Community*. Récupéré le 10 septembre 2014 de [http://www.dochas.ie/Pages/Resources/documents/NGO\\_Impact\\_Initiative.pdf](http://www.dochas.ie/Pages/Resources/documents/NGO_Impact_Initiative.pdf)
- Jahre, M. et Fabbe-Costes, N. (2005). Adaptation and adaptability in logistics networks. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 8(2), 143-157.
- Jahre, M. et Heigh, I. (2008). Does the Current Constraints in Funding Promote Failure in Humanitarian Supply Chains? *Supply Chain Forum: International Journal*, 9(2), 44-54.



- Jahre, M. et Jensen, L. M. (2010). Coordination in humanitarian logistics through clusters. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(8/9), 657-674.
- Jahre, M., Jensen, L.M. et Listou, T. (2009). Theory development in humanitarian logistics: a framework and three cases. *Management Research News*, 32(11), 1008-1023.
- Kaas, L. (2008). *Variable Search Intensity in an Economy with Coordination Unemployment* (Discussion paper series No. 3697). Récupéré le 15 décembre 2013 du site de l'Institute for the Study of Labor : [http : //ftp.iza.org/dp3697.pdf](http://ftp.iza.org/dp3697.pdf)
- Kapucu, N., Augustin, M.E. et Garayev, V. (2009). Interstate Partnerships in Emergency Management: Emergency Management Assistance Compact in Response to Catastrophic Disasters. *Public Administration Review*, 69(2), 297-313.
- Kapucu, N., Healy, B. F. et Arslan T. (2011). Survival of the fittest: Capacity building for small nonprofit organizations. *Evaluation and Program Planning*, 34(3), 236-245.
- Kendra, J. et Wachtendorf, T. (2002). *Creativity in Emergency Response Ater The World Trade Center Attack* (Preliminary Paper No. 321). Récupéré du site de la bibliothèque de l'Université de Delaware, Disaster Research Center : <http://udspace.udel.edu/handle/19716/733>
- Korten, D. (1990). *Getting to the 21<sup>st</sup> century: Voluntary action and the global agenda*. West Hartford, CT : Kumarian.
- Kouzmin, A. et Jarman, A. M. G. (2004). Policy Advice as Crisis: A Political Redefinition of Crisis Management. *International Studies Review*, 6(1), 165-194.
- Kovacs, G. et Spens, K. M. (2007). Humanitarian logistics in disaster relief operations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(2), 99-114.
- Kovacs, G. et Spens, K. M. (2011). Trends and developments in humanitarian logistics – a gap analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 32-45.
- Kovacs, G. et Tatham, P. H. (2009). Responding to disruptions in the supply network – From dormant to action. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 215-229.
- Kumar, S. et Havey, T. (2013). Before and after disaster strikes: A relief supply chain decision support framework. *International Journal of Production Economics*, 145(2), 613-629.

- Kumar, R., Kumar Singh, R. et Shankar, R. (2013). Study on Coordination Issues for Flexibility in Supply Chain of SMEs: A Case Study. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(2), 81-92.
- Lagadec, P. (2009). A New Cosmology of Risks and Crises: Time for a Radical Shift in Paradigm and Practice. *Review of Policy Research*, 26(4), 473-486.
- La Porte, T. (2006). Organizational Strategies for Complex System Resilience, Reliability and Adaptation. Dans P.E. Auerswald, L. M. Branscomb, T. M. La Porte et E. O. Michel-Kerjan (dir.), *Seeds of Disaster, Roots of Response* (p. 135-153). New York, NY: Cambridge University.
- Lawrence, P. et Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Le Monde (2011, 3 janvier). 2010, année des catastrophes naturelles. Récupéré le 3 avril 2012 de [http : //www.lemonde.fr/retrospective/article/2011/01/03/2010-annee- des- catastrophes-naturelles\\_1460544\\_1453557.html](http://www.lemonde.fr/retrospective/article/2011/01/03/2010-annee-des-catastrophes-naturelles_1460544_1453557.html)
- Levine, S. et White, P. E. (1961). Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 583-601.
- Levitt, A. M. (1997). *Disaster Planning and Recovery: guide for Facility Professionals*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Linnell, D. (2003). *Evaluation of Capacity Building: Lessons from the Field*. Washington, DC : Alliance for Nonprofit Management.
- Lockett, A., Thompson, S. et Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-28.
- Malatesta, D. et Smith, C. R. (2011). Resource Dependence, Alternative Supply Sources, and the Design of Formal Contracts. *Public Administration Review*, 71(4), 608-617.
- Maon, F., Lindgreen, A. et Vanhamme, J. (2009). Developing supply chains in disaster relief operations through cross-sector socially oriented collaborations: a theoretical model. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 149-164.
- McClintock, A. (2009). The Logistics of Humanitarian Emergencies: Notes From the Field. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(4), 295-302.
- McConnell A. et Drennan, L. (2006). Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(2), 59-70.

- McEntire, D. A. (1997). Reflecting on the weaknesses of the International Community during the International Decade for Natural Disaster Reduction: some implications for research and its application. *Disaster Prevention and Management*, 6(4), 221-233.
- McEntire, D. A. (2002). Coordinating multi-organizational responses to disaster: lessons from the March 28, 2000, Fort Worth tornado. *Disaster Prevention and Management*, 11(5), 369-379.
- Mendoza, X. et Vernis, A. (2008). The changing role of governments and the emergence of the relational state. *Corporate Governance*, 8(4), 389-396.
- Milward, H. B. et Provan, K. G. (2006). *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. Washington, DC : IBM Center for the Business of Government.
- Mintzberg, H. (2003a). *Le Management. Voyage au centre des organisations* (6<sup>e</sup> éd.) (J. M. Behar, trad.). Paris, France : Éd. d'Organisation. (Ouvrage original publié en 1989 sous le titre *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York, NY : The Free Press).
- Mintzberg, H. (2003b). *Le pouvoir dans les organisations* (P. Sager, trad.). Paris, France : Éd. d'Organisation. (Ouvrage original publié en 1983 sous le titre *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall).
- Mookerjee, V. S. et Chiang, I. R. (2002). A Dynamic Coordination Policy for Software System Construction. *IEEE Transactions On Software Engineering*, 28(7), 684-694.
- Moore, S., Eng, E. et Daniel, M. (2003). International NGOs and the Role of Network Centrality in Humanitarian Aid Operations: A Case Study of Coordination During the 2000 Mozambique Floods. *Disasters*, 27(4), 305-318.
- Morgan, D. L. (1998). Practical Strategies for Combining Qualitative and Quantitative Methods: Applications to Health Research. *Qualitative Health Research*, 8(3), 362-376.
- Morin, E. (1976). Pour une crisiologie. *Communications*, 25, 149-163.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Nursing Research*, 40(2), 120-123.
- Moynihan, D. P. (2009). The Network Governance of Crisis Response: Case Studies of Incident Command Systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 895-915.

- Mulford, C. et D. Rogers (1982). Definitions and Methods. Dans D. Rogers et D. Whetten (dir.), *Interorganisational Coordination : Theory, Research, and Implementation* (p. 9-31). Ames, Iowa : Iowa State University Press. .
- Nakamura, A. (2000). The Need and Development of Crisis Management in Japan's Public Administration: Lessons from the Kobe Earthquake. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(1), 23-29.
- Narongsak, T., De Clercq, D. et Dimov, D. (2012). An investigation of the performance consequences of alignment and adaptability: contingency effects of decision autonomy and shared responsibility. *R&D Management*, 42(1), 14-30.
- Navarro-Flores, O. (2007). *Les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis. Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale* (thèse de doctorat, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Canada). Récupéré du site ProQuest : <http://search.proquest.com/docview/304915382/D318A754F9234AAEPQ/1?accountid=14724>
- OCHA Bureau de coordination des affaires humanitaires (2007, novembre). *Cluster Approach Evaluation Report* (Final). Récupéré le 27 novembre 2011 du site de OCHA : <http://humanitarianoutcomes.org/pdf/ClusterApproachEvaluation.pdf>
- Oficina Nacional de Emergencia Ministerio del Interior de Chile ONEMI (2002). *Plan nacional. Instrumento Indicativo para la Gestión Integral*. Récupéré le 31 mars 2013 du site du Gouvernement du Chili : [http://www.onemi.cl/wp-content/themes/onemi-bootstrap-master/library/doc/plan\\_nacional\\_0\\_0.pdf](http://www.onemi.cl/wp-content/themes/onemi-bootstrap-master/library/doc/plan_nacional_0_0.pdf)
- Olivier, J. (2005). *L'Union mondiale pour la nature : contributions à de nouvelles formes d'organisation internationale et au développement du droit de l'environnement*. Bruxelles, Belgique : Bruylant.
- Oloruntoba, R. (2010). An analysis of the Cyclone Larry emergency relief chain: Some key success factors. *International Journal Production Economics*, 126(1), 85-101.
- Oloruntoba, R. et Gray, R. (2006). Humanitarian aid: an agile supply chain. *Supply Chain Management*, 11(2), 115-120.
- O'Malley, S. et Dijkzeul, D. (2002). *A Typology of International Humanitarian Organizations*. Communication présentée à l'International Expert Conference Security and Humanitarian Action: Who is Winning? A US-Europe Dialogue in the Wake of September 11, New York, NY.

- O'Toole, L. J. Jr (1997). Treating Networks seriously: Practical and Research-based agendas in Public Administration. *Public Administration Review*, 57(1), 45-52.
- Oxfam International (n.d.). *Séisme en Haïti : notre action*. Récupéré le 28 novembre 2013 de [http : //www.oxfam.org/fr/haïti-seisme](http://www.oxfam.org/fr/haïti-seisme)
- Park, Y., Hong, P. et Roh, J. J. (2013). Supply chain lessons from the catastrophic natural disaster in Japan. *Business Horizons*, 56, 75-85.
- Paton, D. et Jackson, D. (2002). Developing disaster management capability: an assessment center approach. *Disaster Prevention and Management*, 11(2), 115-122.
- Pauchant, T. et Mitroff, I. (1995a). Une balance systémique : les humains, l'organisation, la technologie et la nature. Dans T. C. Pauchant (dir.), *La gestion des crises et des paradoxes* (p. 35-57). Québec, Canada : Éditions Québec-Amérique.
- Pauchant, T. et Mitroff, I. (1995b). La réalité systémique des crises : le cas de Bhopal. Dans T. C. Pauchant (dir.), *La gestion des crises et des paradoxes* (p. 59-71). Québec, Canada : Éditions Québec-Amérique.
- Paul, E. et Vandeninden, F. (2012). Foreign Aid Transaction Costs: What Are They and When Are They Minimised? *Development Policy Review*, 30(3), 283-304.
- Peng, D. X., Schroeder, R. G. et Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, 26(6), 730-748.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*. New York, NY: Basic Books.
- Perrow, C. (1999). *Normal Accidents, with a New 'Afterword'*. Princeton, NJ: Princeton University.
- Perrow, C. (2007). *The Next Catastrophe: Reducing Our Vulnerabilities to Natural, Industrial, and Terrorist Disasters*. Princeton, NJ : Princeton University.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1977). Organization Design: the Case for a Coalitional Model of Organizations. *Organizational Dynamics*, 6(2), 15-29.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Londres, Royaume-Uni : Harper & Row.

- Pires, A. P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-167). Montréal, Canada : Gaétan Morin.
- Preble, J. F. (1997). Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process. *The Journal of Management Studies*, 34(5), 769-791.
- Provan, K. G. et Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Quarantelli, E. L. (2003). *A Half Century Of Social Science Disaster Research: Selected Major Findings And Their Applicability* (Preliminary Paper No. 336). Récupéré du site de l'Université du Delaware, Disaster Research Center : <http://udspace.udel.edu/handle/19716/297>
- Quarantelli, E. L., Lagadec, P. et Boin, A. (2007). A Heuristic Approach to Future Disasters and Crises: New, Old, and In-Between Types. Dans H. Rodriguez, E. L. Quarantelli et R. R. Dynes (dir.), *Handbook of Disaster Research* (p. 16-42). New York, NY: Springer.
- Quéinnec, E. (2004). Les grandes ONG humanitaires françaises : une situation de gestion méconnue. Dans E. Quéinnec et J. Igalens (dir.), *Les Organisations non gouvernementales et le management* (p. 13-37). Paris, France : Institut Vital Roux, Vuibert.
- Quéinnec, E. et Haddad, L. (2004). Professionnaliser la gestion, gérer la professionnalisation. Les ONG confrontées aux dilemmes de leur croissance. Dans E. Quéinnec et J. Igalens (dir.), *Les Organisations non gouvernementales et le management* (p. 167-212). Paris, France : Institut Vital Roux, Vuibert.
- Raelin, J. A. (1980). A Mandated Basis of Interorganizational Relations: The Legal-Political Network. *Human Relations*, 33(1), 57-68.
- Reindorp, N. et Wiley, P. (2001). *Humanitarian Coordination: Lessons from Recent Field Experience. A study commissioned by the Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA)*. Londres, Royaume-Uni : Overseas Development Institute.
- Reina, P. et Nicholson, T. (2006, 1-2 septembre). *Survivors Still Dealing with Poor Conditions*. Récupéré le 15 septembre 2014 du site de *ENR.com* : <http://enr.construction.com/news/finance/archives/060109a.asp>



- Rey, F. (1999). *The Complex Nature of Actors in Humanitarian Action and the Challenge of Coordination In Reflections on Humanitarian Action*. Londres, Royaume-Uni : Pluto Press.
- Richey, G. R. (2009). The supply chain crisis and disaster pyramid: A theoretical framework for understanding preparedness and recovery. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(7), 619-628.
- Robert, B., Hémond, Y. et Yan, G. (2010). L'évaluation de la résilience organisationnelle. *Télescope*, 16(2), 131-153.
- Romano, P. (2003). Co-ordination and integration mechanisms to manage logistics processes across supply networks. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9(3), 119-134.
- Rosenthal, U. et Kouzmin, A. (1997). Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 277-304.
- Ross, A. (1980). The Emergence of Organization Sets in Three Ecumenical Disaster Recovery Organizations: An Empirical and Theoretical Exploration. *Human Relations*, 33(1), 23-39.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations, approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec, Canada : Presses Universitaires du Québec.
- Russel, R. et Hiller, J.S. (2015). Applying Best Supply Chain Practices to Humanitarian Relief, Proceedings of the ISCRAM 2015, Getting Ready for the Unexpected. Kristiansand, Norvège.
- Salamon, L. et Anheir, H. K. (1992). *In search of the Nonprofit Sector II : The problem of Classification*. Récupéré le 20 septembre 2014 sur le site de The Johns Hopkins Institute for Policy Studies : [http://www.admcf.com/jhu/pdfs/CNP\\_Working\\_Papers/CNP\\_WP3.pdf](http://www.admcf.com/jhu/pdfs/CNP_Working_Papers/CNP_WP3.pdf)
- Sawyer, T., Desgupta, S. et Long, J. T. (2005, 1<sup>er</sup> mars). *Waves of Help Flow to Tsunami Region. Nations unite to coordinate assistance efforts in region pummeled by massive natural disaster*. Récupéré le 21 janvier 2012 du site de ENR.com : <http://enr.construction.com/news/environment/archives/050103.asp>
- Sayer, A. (2000). *Realism and Social Science*. Londres, Royaume-Uni : Sage.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (3<sup>e</sup> éd.). San Francisco, CA : Jossey Bass.

- Schneider, S. K. (1992). Governmental Response to Disasters: The Conflict Between Bureaucratic Procedures and Emergent Norms. *Public Administration Review*, 52(2), 135-145.
- Schreyogg, G. et Kliesch-Eberl, M. (2007). How Dynamic can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual-Process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.
- Schulz, S. F. et Blecken, A. (2010). Horizontal cooperation in disaster relief logistics: benefits and impediments. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(8/9), 636-656.
- Seaman, J. (1999). Malnutrition in Emergencies: How can we do Better and Where Do the Responsibilities Lie? *Disasters*, 23(4), 306-315.
- Sharma, V. K. (2001). Gujarat earthquake – some emerging issues. *Disaster Prevention and Management*, 10(5), 349-355.
- Shukla, A. (2010, 7 juillet). *First official estimate : An NGO for every 400 people in India*. Récupéré le 11 septembre 2014 du site de The Indian Express : <http://archive.indianexpress.com/news/first-official-estimate-an-ngo-for-every-400-people-in-india/643302/>
- Siegel, G. B. (1985). Human Resource Development for Emergency Management. *Public Administration Review*, 45, 107-117.
- Siggelkow, N. et Rivkin, J. W. (2005). Speed and Search: Designing Organizations for Turbulence and Complexity. *Organization Science*, 16(2), 101-122.
- Simon, H. A. (1983). *Administration et Processus de décision* (1<sup>ère</sup> éd.). Paris, France : Economica.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior* (4<sup>e</sup> éd.). New York, NY : The Free Press.
- Simon, H., Smithburg, D. et Thompson, V. (1991). *Public Administration* (2<sup>ème</sup> éd.). New York, NY : Alfred A. Knopf.
- Smith, G. P. et Wenger, D. (2007). Sustainable Disaster Recovery : Operationalizing An Existing Agenda. Dans H. Rodriguez, E. L. Quarantelli et R. R. Dynes (dir.), *Handbook of Disaster Research* (p. 234-258), New York, NY : Springer.
- Sobeck, J. et Agius, E. (2007). Organizational capacity building: Addressing a research and practice gap. *Évaluation and Program Planning*, 30(3), 237-246.



- Spillan, J. E. (2003). An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers' Concerns in Non-Profit Organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11(4), 160-169.
- Stake, R. (1995). *The art of case research*. Newbury Park, CA : Sage.
- Stake, R.S (2005). Qualitative Case Studies. Dans N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, (p. 443-466), Thousand Oaks, CA : Sage.
- Stoddard, A. (2003). Humanitarian NGOs: Challenges and Trends. Dans *Humanitarian action and the 'global war on terror': a review of trends and issues*, Humanitarian Policy Group 14, Overseas Development Institute, Center on International Cooperation, New York : NY.
- Suparamaniam, N. et Dekker, S. (2003). Paradoxes of power: the Separation of Knowledge and Authority in International Relief Work. *Disaster Prevention and Management*, 12(4), 312-318.
- Tatham, P. et Kovacs, G. (2012). The application of "swift trust" to humanitarian logistics. *International Journal of Production Economics*, 126(1), 35-45.
- Tatham, P. et Pettit, S. J. (2010). Transforming humanitarian logistics: the journey to supply network management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(8/9), 609-622.
- Tatham, P. et Spens, K. (2010). Towards a humanitarian logistics knowledge management system. *Disaster Prevention and Management*, 20(1), 6-26.
- Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Therrien, M. C. (1995). Interorganizational networks and decision making in technological disasters. *Safety Science*, 20(1), 101-113.
- Therrien, M. C. (2005). Modelling systemic learning of complex events: a case study of forest fires. *International Journal of Emergency Management*, 2(3), 203-217.
- Therrien, M. C. (2010). Stratégies de résilience et infrastructures essentielles, *Télescope*, 16(2), 154-273.
- Thomas, A. (2003). *Humanitarian Logistics: Enabling Disaster Response*. Récupéré le 3 octobre 2011 de [http : //www.fritzinstitute.org/PDFs/WhitePaper/EnablingDisasterResponse.pdf](http://www.fritzinstitute.org/PDFs/WhitePaper/EnablingDisasterResponse.pdf)

- Thomas, A et Kopczak, L. R. (2005). *From Logistics to Supply Chain Management: The Path Forward in the Humanitarian Sector*. Récupéré le 15 mai 2012 de <http://www.fritzinstitute.org/pdfs/whitepaper/fromlogisticsto.pdf>
- Tierney, K. (n.d.). *Strength of a City: A Disaster Research Perspective on the World Trade Center Attack*. Récupéré le 11 novembre 2014 du site de Social Science Research Council : [www.ssrc.org/sept11/essays/tierney.htm](http://www.ssrc.org/sept11/essays/tierney.htm)
- Tierney, K. (2002, août). *Not again! Recycling Disaster Myths in the Aftermath of 9/11*. Communication présentée au Congrès Annuel de l'American Sociological Association, Chicago, IL.
- Tobin, G. A. et Montz, E. (1997). *Natural Hazards: Explanation and Integration*. New York, NY : The Guilford Press.
- Twigg, M. (2004). *Disaster Risk Reduction: Mitigation and Preparedness in Development and Emergency Programming*. Londres, Royaume-Uni : Overseas Development Institute.
- Unlu, A., Kapucu, N. et Sahin, B. (2010). Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system. *Disaster Prevention and Management*, 19(2), 155-174.
- US Department of State (2012, 1<sup>er</sup> décembre). *Fact Sheet: Non-Governmental Organizations (NGOs) in the United States*. Récupéré le 26 septembre 2014 du site du ministère : <http://www.humanrights.gov/wp-content/uploads/2012/01/FactSheet-NGOsInTheUS.pdf>
- Vakil, A. C (1997). Confronting the Classification Problem: Toward a Taxonomy of NGOs. *World Development*, 25(12), 2057-2070.
- Van De Ven, A. et Walker, G. (1984). The Dynamics of Interorganizational Coordination. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 598-621.
- Van Wassenhove, L. N. (2006). Humanitarian Aid Logistics: Supply Chain Management in High Gear. *Journal of the Operational Research Society*, 57(5), 475-589.
- Wachtendorf, T. (2009). Trans-System Social Ruptures: Exploring Issues of Vulnerability and Resiliency. *Review of Policy Research*, 26(4), 379-393.
- Wang, X. et Kapucu, N. (2008). Public Complacency under Repeated Emergency Threats: Some Empirical Evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1), 57-78.

- Waugh, W. L. et Streib, G. (2006). Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management. *Public Administration Review*, 66(s1), 131-140.
- Weiss, T. (1999). Principles, Politics, and Humanitarian Action. *Ethics and International Affairs*, 13(1), 1-22.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Willets, P. (2002). *What is a Non-Governmental Organization?* (Output from the Research Project on Civil Society Networks in Global Governance). Récupéré le 26 septembre 2014 du site de City University of London : [http : //www.staff.city.ac.uk/p.willets/CS-NTWKS/NGO-ART.HTM](http://www.staff.city.ac.uk/p.willets/CS-NTWKS/NGO-ART.HTM)
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York, NY : Free Press.
- Wilson, J. Q. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York, NY : Basic Books.
- World Food Program (2012, 12 septembre). *TNT And WFP Celebrate 10 years Of Partnership*. Récupéré le 15 octobre 2013 de [https : //www.wfp.org/stories/tnt-and-wfp-celebrate-10-year-anniversary-partnership](https://www.wfp.org/stories/tnt-and-wfp-celebrate-10-year-anniversary-partnership)
- Wu S., Melnyk, S. et Swink, M. (2011). An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities Compensatory or additive? *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 121-155.
- Xu, L. et Beamon, B. M. (2006). Supply Chain Coordination and Cooperation Mechanisms: An Attribute-Based Approach. *Journal of Supply Chain Management*, 42(1), 4-12.
- Yamamoto, Y. (1981). *An Inductive Theory or Interorganizational Coordination in crises* (Preliminary Paper 71). Récupéré du site de l'Université de Delaware, Disaster Research Center : <http://udspace.udel.edu/handle/19716/443>
- Yamamoto, Y. (1985). *Interorganizational Coordination in Crisis: A Study of Disasters in Japan* (thèse de doctorat, Université de l'état d'Ohio, Columbus, États-Unis). Récupéré du site ProQuest : <http://search.proquest.com/docview/303410680/E6D1B103BC764318PQ/1?accountid=14724>

- Yaziji, M. et Doh, J. (2009). Classifying NGOs: definitions, typologies and networks. Dans Yaziji M. et J. Doh (éd.), *NGOs and Corporations: Conflict and Collaboration*. Cambridge, (P. 3-14), Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Ye, K. (2009). *Modelling competition intensity in construction market* (mémoire de maîtrise, Université Polytechnique de Hong Kong, Chine). Récupéré du site ProQuest : <http://search.proquest.com/docview/305153028/C3747EBD316F4388PQ/1?accountid=14724>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Yin, R. K. (2004). *Case Study Methods* (Papier préliminaire révisé). Récupéré le 15 octobre 2013 sur le site de l'American Educational Research Association : <http://www.cosmoscorp.com/Docs/AERAdraft.pdf>
- Yuchtman, E. et Seashore, S. E. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), 891-903.
- Yung, B., Leahy, P., Deason, L. M, Fisher, R. L., Perkins, F., Clasen, C. et Sharma, M. (2008). Capacity-building needs of minority health nonprofit. *Evaluation and Program Planning*, 31(4), 382-391.
- Zhang, D., Zhou, L. et Nunamaker, J. F. Jr (2002). A Knowledge Management Framework for the Support of Decision Making in Humanitarian Assistance/Disaster Relief. *Knowledge in Information Systems*, 4(3), 370-385.
- Zhou, Q., Huang, W. et Chang, Y. (2011). Identifying critical success factors in emergency management using a fuzzy DEMATEL method. *Safety Science*, 49(2), 243-252.

## **ANNEXES**



## ANNEXE 1

### Grille d'entrevue

Les résultats obtenus dans le cadre de cette entrevue resteront strictement confidentiels et n'apparaîtront en aucun cas de façon individuelle, sauf possiblement sous forme de code. (Voir formulaire de consentement).

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons de façon générale à la coordination entre les ONG au niveau des ressources à la suite d'une catastrophe. Nous voulons spécifiquement étudier les processus de transfert et de coordination des ressources qui ont lieu lors de la réponse d'urgence. Cette recherche a donc pour objectif d'identifier et de comprendre les processus qui vont permettre à votre ONG d'avoir les ressources nécessaires, tant pour opérer que pour distribuer aux victimes d'une catastrophe. Ces processus s'insèrent dans ce qui est communément appelé la gestion de la chaîne d'approvisionnement ou la chaîne logistique.

#### Questions d'introduction :

- 1) Pourriez-vous me donner un aperçu de la mission de votre ONG?
- 2) Pourriez-vous me décrire brièvement votre ONG en termes de staff permanent (nombre de personnes à temps plein et à temps partiel et fonctions) et en termes de staff temporaire (nombre et fonction des employés temporaires, nombre et fonction des bénévoles)
- 3) Vous serait-il possible de me décrire en quelques mots la fonction que vous occupez au sein de l'ONG?

Durant cet entretien, nous allons distinguer deux phases, soit celle de la préparation au désastre (donc de préparation en vue de désastres futurs), et celle postdésastre (c'est-à-dire ce que vous allez faire dans la réponse suivant immédiatement le désastre et durant la semaine qui suit la catastrophe).

#### QUESTIONS

##### *Lorsque vous recevez des dons en argent en période de préparation aux désastres :*

1. Qui initie la demande de fonds? Qui la réceptionne?
2. La personne (ou le service) qui fait le processus est-elle commune à plusieurs ONG?
3. Que faites-vous des fonds reçus?
4. Cet argent vient-il directement des donateurs?
5. Sinon, l'argent vient-il d'une autre ONG? Ou d'une autre organisation (laquelle?)
6. S'il s'agit d'une ONG, est-elle plus grande ou plus petite que votre ONG?
7. S'il s'agit d'une ONG plus grosse, vous impose-t-elle des standards dans les processus d'octroi de fonds? (conservation et usage des fonds?)
8. Est-ce que la réception de ces fonds résulte d'engagements contractuels ou d'ententes formelles planifiées avant le désastre ou se font en fonction de politiques d'échanges établies ou les processus en commun avec d'autres ONG selon des stratégies communes et une standardisation des différents processus de ces ONG (coalition)? Si oui, pourriez-vous dire en quoi ils consistent?
9. À quel niveau de l'ONG est fait ce processus?

10. Quand le processus décrit précédemment est-il fait?
11. Les processus décrits ci-dessus sont-ils différents lorsque le don en argent est reçu durant la phase suivant immédiatement un désastre?
12. Si oui, en quoi sont-ils différents?
13. S'ils sont différents, pourquoi sont-ils différents?

***Lorsque vous recevez un don en nature en période de préparation à une catastrophe :***

14. Qui réceptionne le don en nature?
15. La personne (ou le service) qui fait le processus est-elle commune à plusieurs ONG?
16. Que faites-vous du don?
17. Ce don vient-il directement des donateurs?
18. Sinon, vient-il d'une autre ONG? Ou d'une autre organisation (laquelle?)
19. S'il s'agit d'une ONG, est-elle plus grande ou plus petite que votre ONG?
20. S'il s'agit d'une ONG plus grosse, vous impose-t-elle des standards dans les processus d'acquisition, de stockage, d'acheminement, de distribution?
21. Est-ce que la réception de ces dons résulte d'engagements formels?
22. À quel niveau de l'ONG est fait ce processus
23. Quand le processus est-il fait? (Dès réception du don?)
24. De quels biens s'agit-il?
25. Vous arrive-t-il de recevoir des biens qui ne sont pas en accord avec votre mission?
26. Si c'est le cas, qu'en faites-vous?
27. Les processus décrits ci-dessus sont-ils différents lorsque le don en nature est reçu durant la phase suivant immédiatement un désastre.
28. Si oui, en quoi sont-ils différents et pourquoi sont-ils différents?

***En période de préparation aux catastrophes, lorsque vous estimez que vous n'aurez pas suffisamment d'une des ressources dont vous avez besoin, comment procédez-vous?***

29. Faites-vous appel à d'autres dons?
30. Procédez-vous à des achats?
31. Procédez-vous à des échanges avec les autres ONG?
32. Qui initie le processus et qui réalise le processus?
33. Quand il s'agit d'achats, comment procédez-vous?
34. Quand il s'agit d'échanges, comment procédez-vous?
35. Où se fait le processus? Est-ce la même chose pour les achats et pour les échanges? Sinon en quoi est-ce différent?
36. Quand le processus est-il initié?
37. Dans le cas d'échanges avec une autre ONG, échangez-vous avec des ONG plus grosses ou plus petites?
38. S'il s'agit d'ONG plus grosses, vous impose-t-elle des standards au niveau des processus? Si oui, lesquels?
39. S'il s'agit d'ONG plus petite, leur imposez-vous certains standards dans les processus et si oui lesquels?
40. Quels types de biens achetez-vous?
41. Quels types de biens demandez-vous à vos donateurs?



42. Quels types de biens échangez-vous avec d'autres ONG?
43. En cas d'échanges avec d'autres ONG, s'agit-il de biens de même type (exemple : nourriture contre nourriture) et de même valeur?
44. Les processus décrits ci-dessus sont-ils différents si l'on se situe durant la phase suivant immédiatement un désastre?
45. Si oui, en quoi sont-ils différents et pourquoi?

**En période de préparation aux catastrophes, lorsque vous avez acquis de nouvelles ressources pour opérer ou à distribuer aux victimes, comment procédez-vous au niveau du stockage?**

46. Qui initie le processus?
47. La personne ou le service qui s'occupe du processus de stockage est-elle commune avec une autre ONG?
48. Sur quelle base procédez-vous au stockage (ex : contrat?)
49. Devez-vous vous conformer à des standards imposés par une autre ONG? Si oui, est-elle plus grosse que vous?
50. À quel niveau de l'ONG est fait ce processus
51. Quels biens stockez-vous?
52. Quand le processus est-il initié?
53. Les processus décrits ci-dessus sont-ils différents si l'on se situe durant la phase suivant immédiatement un désastre?
54. Si oui, en quoi sont-ils différents et pourquoi?

**Durant la phase de préparation aux catastrophes, que prévoyez-vous pour acheminer les biens sur le théâtre des opérations?**

55. Qui initie le processus?
56. La personne ou le service qui s'occupe du processus de l'acheminement est-elle commune avec une autre ONG?
57. Sur quelle base procédez-vous?
58. À quel niveau de l'ONG est fait ce processus?
59. Quels biens acheminez-vous pour distribution aux victimes?
60. Quand le processus est-il initié?
61. Devez-vous vous conformer à des standards imposés par une autre ONG? Si oui, est-elle plus grosse que vous?
62. Les processus décrits ci-dessus sont-ils différents si l'on se situe durant la phase suivant immédiatement un désastre?
63. Si oui, en quoi sont-ils différents et pourquoi?

**Durant la phase de préparation aux catastrophes, que prévoyez-vous pour distribuer les biens aux victimes?**

64. Qui initie le processus?

65. La personne ou le service qui s'occupe du processus de l'acheminement est-elle commune avec une autre ONG?
66. Sur quelle base procédez-vous à la distribution?
67. À quel niveau de l'ONG est fait ce processus?
68. Quels biens distribuez-vous aux victimes?
69. Quand le processus est-il initié?
70. Devez-vous vous conformer à des standards imposés par une autre ONG? Si oui, est-elle plus grosse que vous?
71. Les processus décrits ci-dessus sont-ils différents si l'on se situe durant la phase suivant immédiatement un désastre?
72. Si oui, en quoi sont-ils différents et pourquoi?

**Comment vous assurez-vous d'avoir les bonnes choses à distribuer (*Right Supply*), en bonne quantité, au bon endroit et au bon moment pour répondre aux besoins des victimes d'une catastrophe?**

***Au niveau de la nature et de la quantité des biens à distribuer :***

73. Avez-vous des processus qui vous permettent d'évaluer au cours des opérations d'urgence si la nature et la quantité des biens dont ont besoin les victimes ont changé?
74. Qui fait cette évaluation?
75. Comment est faite cette évaluation?
76. Est-elle faite de façon isolée? Si oui, les résultats de cette évaluation sont-ils partagés avec d'autres organisations?
77. Sinon, est-elle faite en coordination avec une ou plusieurs ONG?
78. Si elle est faite de façon coordonnée, sur quelle base se fait la coordination?
79. Cette évaluation des besoins est-elle faite durant la phase prédésastre? Est-elle faite durant la phase postdésastre? À quelle fréquence?
80. À quel niveau de l'organisation est-elle faite?

***Au niveau de l'acheminement et de la distribution des ressources aux victimes :***

81. Existe-t-il des processus d'acheminement alternatifs?
82. Les processus d'acheminement sont-ils faits de façon coordonnée avec d'autres ONG?
83. S'ils sont faits de façon isolée, l'information est-elle communiquée à d'autres ONG?
84. S'ils sont faits de façon coordonnée, sur quelle base est faite la coordination?

Sachant que ces données seront gardées totalement confidentielles et n'apparaîtront que sous forme d'analyse globale regroupant l'ensemble des ONG, vous serait-il possible de me donner accès à quelques données comptables de votre organisation?<sup>20</sup>

- À combien se situe l'ensemble des revenus de votre organisation?
- Quels sont vos coûts d'approvisionnement (stock à distribuer acheté)?
- Quels sont vos coûts de stockage?

---

<sup>20</sup> Cette dernière partie a dû être abandonnée à la suite des deux entrevues exploratoires

- Quels sont vos coûts de transport?
- Quelles sont vos dépenses d'administration?
- Quelles sont vos dépenses totales?

Je vous remercie infiniment de votre coopération.



## ANNEXE 2

### Certificat d'éthique

# Certificat de conformité éthique (CER-ENAP)

**Numéro de référence :** CER-ENAP-2012-01

**Date :** 13 mars 2012

**Titre du projet :** La coordination des transferts de ressources intra et interorganisationnelles des ONG durant les opérations d'urgence suite à un désastre

**Responsable :** Marie-Christine Therrien, professeure (pour Murielle Dufour)

**Signature du président du CER-ENAP :** 

 Université du Québec  
École nationale d'administration publique

 enap.ca



## ANNEXE A

### Analyse des structures des ONG de notre échantillon

#### Annexe A.1 : Tableau détaillé des structures des ONG de l'échantillon

*Tableau détaillé des structures des ONG de l'échantillon*

ONG	Centralisée/ Décentralisée	Niveau de centralisation *B	Gestion de la réponse d'urgence *A	Remarque sur la gestion de la réponse d'urgence
<b>O1</b>	Centralisée *1 <i>En cours de décentralisation</i>	Siège social (qui gère plusieurs bureaux- pays)	Siège social	Réseau international récent et sans pouvoir décisionnel
<b>O2</b>	Centralisée	Quartier général (siège)	Réseau international	
<b>O3</b>	Centralisée *2	Bureau national	Bureau national/Réseau international	Décisions conjointes
<b>O4</b>	Décentralisée	Bureau-pays (un siège social gère plusieurs bureaux-pays)	Bureau-pays/siège social	
<b>O5</b>	Centralisée	Siège social (Bureau national)	Bureau national (Bureau national)	Réseau international n'a aucun pouvoir décisionnel
<b>O6</b>	Centralisée	Bureau national	Bureau national/Réseau international	Réseau international = support
<b>O7</b>	Centralisée	Quartier général (siège)	Quartier général (siège)	Imposition d'une structure et de processus par le réseau international
<b>O8</b>	Centralisée	Siège social	Siège social	Pas d'affiliés
<b>O9</b>	Décentralisée	Terrain	Terrain	Les sièges sociaux sont complètement indépendants
<b>O10</b>	Centralisée	Siège social (qui gère plusieurs bureaux- pays)	Réseau international (choix d'un siège social d'un des 5 affiliés les plus importants du mouvement pour être lead humanitaire)	

ONG	Centralisée/ Décentralisée	Niveau de centralisation *B	Gestion de la réponse d'urgence *A	Remarque sur la gestion de la réponse d'urgence
<b>O11</b>	Centralisée (en cours de décentralisation pour les programmes de développement surtout)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau international pour certains pays — programme</li> <li>• Bureau national pour d'autres pays — programmes</li> </ul>	Bureau-pays/Réseau international prend le contrôle sur le pays programme en cas de désastre important	
<b>O12</b>	Décentralisée (vers une centralisation des opérations internationales)	Bureaux pays (liens avec bureaux Nationaux) (vers une gestion par des bureaux régionaux)	Réseau international	
<b>O13</b>	Centralisée	Réseau international (pour les programmes internationaux)/bureau national (pour programmes nationaux)	Réseau international/bureau national	

\*À : Revient à considérer s'il s'agit d'un système relatif aux transferts de ressources entre affiliés de type pull (c'est le niveau international qui envoie les ressources, mais seulement sur demande du terrain) ou de type push (le niveau international prend l'initiative d'envoyer les ressources au terrain)

\*B : Niveau où sont prises l'essentiel des décisions importantes de l'ONG

\*1 : Veut décentraliser ses opérations c'est-à-dire confier plus de responsabilités aux équipes terrain, les équipes siège ayant pour rôle l'élaboration des politiques et de servir de support au terrain. Un pourcentage relativement important du budget a été consacré ces deux dernières années à la décentralisation de la structure.

\*2 : Ni la structure organisationnelle ni la structure décisionnelle ne sont très claires dans les faits. Au niveau de la structure organisationnelle, les bureaux qui implémentent les programmes (appelés bureaux-pays dans certaines ONG) peuvent être des bureaux autonomes ou dépendants de sièges nationaux. Les bureaux nationaux sont parfois des bureaux support, parfois non. En théorie, d'après les répondants, la réponse d'urgence devrait en principe passer sous l'autorité du bureau-pays puisque les décisions d'allocations de ressources dépendent de lui (mais cela n'a pas été le cas au Chili, car les affiliés sont intervenus sans en référer au bureau pays).



## Annexe A.2 : Tableau sommaire des structures des ONG de l'échantillon

*Tableau sommaire des types de structures obtenues parmi les ONG de l'échantillon*

ONG	ONG centralisée	ONG décentralisée	
O1	Centralisée <i>En cours de décentralisation</i>		
O2	Centralisée siège		
O3	Centralisée siège		
O4		Décentralisée	
O5	Centralisée		
O6	Centralisée		
O7	Centralisée		
O8	Centralisée		
O9		Décentralisée	
O10	Centralisé		
O11		Centralisée <i>(en cours de décentralisation)</i>	
O12	Décentralisée <i>(en cours de centralisation)</i>		
O13	Centralisée		
Nombre d'ONG	10	3	Total = 13
% d'ONG	77 %	23 %	Total = 100 %

### Annexe A.3 : Tableau sommaire des types de structures des ONG de l'échantillon

*Tableau sommaire des types de structures (structure centralisée/décentralisée et niveau de gestion de la réponse d'urgence)*

Type de structure centralisation ou décentralisation/ gestion réponse d'urgence	Décentralisa- tion niveau bureau-pays <i>Type S1</i>	Décentrali- sation niveau terrain <i>Type S2</i>	Centralisation niveau siège/réponse siège <i>Type S3</i>	Centralisa- tion niveau siège/ réponse internatio- nale <i>Type S4</i>	Centralisa- tion niveau siège/ réponse internatio- nale et siège <i>Type S5</i>	Centralisation croisée internationale/ siège différente selon bureaux- pays <i>Type S6</i>
O1			X			
O2				X		
O3					X	
O4	X					
O5			X			
O6					X	
O7			X			
O8			X			
O9		X				
O10				X		
O11						X
O12	X					
O13						X
Nombre d'ONG	2	1	4	2	2	2
% d'ONG	15,5 %	7,5 %	30,5 %	15,5 %	15,5 %	15,5 %

## ANNEXE B

### Tableaux relatifs aux niveaux où sont gérés les processus en relation avec les ressources

#### Annexe B.1.1 : Tableau détaillé des niveaux où sont gérés les processus d'achats

**Tableau détaillé des différents niveaux où sont gérés les processus d'achat**

ONG	Règle générale	Dérogations institutionnelles	Dérogations non formalisées
O1	<b>GESTION PAR LE SIÈGE :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commandes faites par le bureau pays</li> <li>• Le siège assure le contrôle des achats (validation de tous les achats et paiement des fournisseurs)</li> <li>• Grande spécialisation des tâches, en particulier au niveau des logisticiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats faible valeur faits par terrain/bureau pays</li> <li>• Toute dérogation doit être validée par le siège</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans la phase de grande urgence, terrain gère les achats de façon ad hoc sans validation du siège -&gt; validation achats a posteriori</li> </ul>
O2	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Quartiers généraux) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats tous faits par le quartier général</li> <li>• Spécialisation des tâches pour les achats (acheteurs/négociateur)</li> </ul>	Achats faits sur base <i>ad hoc</i> . Pas de règle institutionnelle/dérogations établies	
O3	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Bureau national – « <i>implementing office</i> ») <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats par le département de procurement</li> <li>• Validation du budget général par le bureau support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats par le « chef terrain »</li> <li>• Mais besoin approbation du bureau national</li> </ul>	
O4	<b>GESTION PAR LES BUREAUX-PAYS :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats faits par la cellule d'achat du bureau-pays</li> <li>• Validation achats par un Comité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures allégées et niveau d'autorisation augmenté</li> </ul>	Achats faits sur le terrain en cas d'urgence : Validation par le bureau pays a posteriori
O5	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Bureau national) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats faits par le département d'achats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de dérogation prévue ni faite</li> </ul>	
O6	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Bureau national) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats faits par département logistique de chaque bureau national</li> </ul> <b>GESTION PAR LE RÉSEAU INTERNATIONAL :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats faits au niveau international <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pour stock prépositionné à l'international</li> <li>▪ pour ressources nécessaires aux équipes d'intervention internationales</li> <li>▪ pour ressources de type particulier ou de très grande valeur</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En urgence, possible que des achats soient faits sur le terrain par les équipes d'urgence sans passer par le bureau national</li> <li>• Ces équipes se rapportent au réseau international</li> </ul>	
O7	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Quartier général) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats tous faits par le quartier général</li> </ul>		

ONG	Règle générale	Dérogations institutionnelles	Dérogations non formalisées
O8	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Quartier général) <ul style="list-style-type: none"> <li>Achats faits par le quartier général</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achats sur le terrain en cas d'urgence quel que soit le type d'achat et quel que soit le montant</li> <li>Besoin de l'approbation du siège</li> </ul>	
O9	<b>GESTION PAR LE TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Approbation du siège toutefois nécessaire pour l'achat de ressources très spécifiques</li> </ul> <b>GESTION PAR LE RÉSEAU INTERNATIONAL :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achats pour entrepôts internationaux</li> <li>Achat pour stock prépositionné</li> <li>Achat de ressources très spécifiques</li> <li>Centre international logistique auprès duquel tous les affiliés peuvent s'approvisionner au coût</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siège peut venir en appui au terrain pour certaines ressources si non disponibles localement</li> </ul>	
O10	<b>GESTION PAR LE TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achats faits par équipes logistiques autonomes sur le terrain</li> </ul> <b>GESTION PAR LE RÉSEAU INTERNATIONAL :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achats pour stock prépositionné dans un entrepôt général pour les affiliés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achats possibles par le siège (rarement)</li> </ul>	
O11	<b>GESTION PAR LE BUREAU PAYS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achats faits par le bureau pays de façon autonome (même si le bureau pays n'est pas un bureau national – Siège)</li> <li>Les bureaux-pays ont leur département administratif et logistique</li> <li>Validation par un comité de sélection</li> </ul> <b>GESTION PAR LE RÉSEAU INTERNATIONAL :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Certaines ressources de valeur importante sont achetées au niveau international (bureaux régionaux)</li> </ul>		
O12	<b>GESTION PAR LE BUREAU PAYS ET SUR LE TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le bureau pays gère les achats</li> <li>Le partenaire local peut aussi faire office de structure administrative – bureau pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilité que les achats terrain soient supervisés par un logisticien du réseau international (logisticien régional)</li> </ul>	
O13	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Bureau national) <ul style="list-style-type: none"> <li>Achats faits par le département des achats</li> </ul> <b>GESTION PAR LE RÉSEAU INTERNATIONAL :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achats pour le stock prépositionné et mis dans entrepôts généraux</li> <li>Gros département d'achat au niveau international</li> </ul>		

## Annexe B.1.2 : Tableau sommaire des niveaux où sont gérés les processus d'achats

*Tableau sommaire des niveaux où sont gérés les processus d'achat*

	Gestion par le siège	Gestion bureau pays/terrain	Gestion siège et réseau international	Gestion bureau-pays /terrain et international
O1	X			
O2	X			
O3	X			
O4		X		
O5	X			
O6			X	
O7	X			
O8	X			
O9				X
O10				X
O11				X
O12		X		
O13			X	
Nombre d'ONG	6	2	2	3
%	46 %	15,5 %	15,5 %	23 %

## Annexe B.2.1 : Tableau détaillé des niveaux où sont gérés les processus de donation

**Tableau détaillé du niveau où sont gérés les processus de donation**

	Règle générale	Dérogations institutionnelles
<b>O1</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE SOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les équipes sont spécialisées par type de donateurs (et non pas pays)</li> <li>Garde toute la documentation relative aux donations en nature</li> <li>Le siège social décide de l'usage des donations après consultation du bureau-pays</li> </ul>	Donations en nature gérées par le bureau-pays mais contrôlées par le siège
<b>O2</b>	<b>GESTION À L'INTERNATIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le siège (bureau-pays) sert que de structure administrative pour acheminer les donations dans le pays et pour en faire l'usage</li> </ul> <b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Quartiers généraux) <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion des donations reçues localement</li> </ul>	
<b>O3</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Bureau national) <ul style="list-style-type: none"> <li>Donations reçues localement</li> </ul> <b>GESTION A L'INTERNATIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Donations gérées par les bureaux support qui collectent des fonds pour le fonctionnement des bureaux nationaux (<i>implementing offices</i>)</li> </ul>	
<b>O4</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds envoyés au bureau pays (après prélèvement d'un % pour frais)</li> <li>Gère plutôt les donations institutionnelles</li> </ul> <b>GESTION PAR LE BUREAU-PAYS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le bureau pays a aussi une équipe de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certains donateurs institutionnels imposent le niveau organisationnel où se fait l'usage des donations (ECHO qui exige que ce soit le bureau-pays qui a le pouvoir décisionnel)</li> <li>Tous les bailleurs institutionnels imposent la destination des fonds</li> </ul>
<b>O5</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Bureau national) <ul style="list-style-type: none"> <li>Gère les donations au niveau national</li> </ul> <b>GESTION TERRAIN</b> (structure ecclésiastique) <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de campagnes de financement locales</li> </ul>	
<b>O6</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Bureau national) <ul style="list-style-type: none"> <li>Gère les donations au niveau national (départements spécialisés selon les types de donateurs)</li> </ul>	Pour les donations non sollicitées sur le terrain, gérées par l'international (si une équipe logistique internationale a été requise par le bureau national)

	Règle générale	Dérogations institutionnelles
<b>O7</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Quartiers généraux) <ul style="list-style-type: none"> <li>Département qui s'occupe de la recherche de financement local</li> </ul> <b>GESTION AU NIVEAU TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de campagnes de financement locales</li> </ul>	
<b>O8</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Campagnes de financement gérées entièrement par le siège</li> </ul>	Quelques donations sont gérées par le terrain : celles en nature reçues sur le terrain en phase d'urgence
<b>O9</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Campagnes de financement gérées entièrement par le siège</li> </ul>	
<b>O10</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> Campagnes de financement gérées entièrement par le siège	Quelques donations sont gérées par le terrain : donations en nature reçues sur le terrain en phase d'urgence
<b>O11</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Bureau national) <ul style="list-style-type: none"> <li>départements spécialisés selon la nature des donations</li> </ul>	
<b>O12</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Bureaux nationaux), <i>mais en voie de centralisation du processus de donation au niveau international</i> D'OÙ dans le futur une GESTION AU NIVEAU INTERNATIONAL	
<b>O13</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> Concernent certains bureaux nationaux qui gèrent leurs donations et leurs campagnes de financement  <b>GESTION À L'INTERNATIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Donations gérées par les bureaux support qui collectent des fonds pour le fonctionnement de certains bureaux nationaux</li> </ul>	

## Annexe B.2.2 : Tableau sommaire des niveaux où sont gérés les processus de donation

**Tableau sommaire des niveaux où sont gérées les donations et catégorisation des ONG par rapport aux divers niveaux identifiés**

	Gestion par le siège	Gestion bureau pays/terrain	Gestion siège et réseau international	Gestion bureau-pays/terrain et international	Siège et bureau-pays/terrain
O1	X				
O2			X		
O3			X		
O4					X
O5					X
O6	X				
O7					X
O8	X				
O9	X				
O10	X				
O11	X				
O12			X (international en cours)		
O13			X		
Nombre d'ONG	6		4		3
%	46 %		31 %		23 %



### Annexe B.3.1 : Tableau détaillé des niveaux où sont gérés les processus de transport et de stockage

**Tableau détaillé du niveau où sont gérés les processus d'entreposage et de transport**

	Règle générale	Dérogations institutionnelles	Dérogations <i>ad hoc</i>
<b>O1</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le siège centralise les processus de transport et stocke des ressources opérationnelles dans entrepôts internationaux des affiliés</li> <li>Les sièges se partagent les entrepôts internationaux</li> </ul>	<b>GESTION PAR TERRAIN :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procédures très détaillées sur les processus de transport et de stockage quand ils sont faits par le terrain : toujours supervisés par le siège</li> <li>Transport du personnel sur le terrain est géré par le terrain</li> </ul>	En cas de grande urgence : processus de transport et de stockage gérés par le terrain et de façon complètement <i>ad hoc</i> avec fournisseurs locaux
<b>O2</b>	<b>GESTION PAR INTERNATIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Logistique supervisée par le coordinateur régional</li> </ul> <b>GESTION PAR SIÈGE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Logistique gérée par l'équipe logistique du siège</li> </ul>		
<b>O3</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE (bureau national)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gère entièrement tous les processus de stockage et de transport dans le pays même</li> <li>Envoi de ressources par d'autres sièges qui vont gérer le transport</li> </ul>	Le <i>support office</i> envoie les donations en nature au siège : gère transport jusqu'au bureau national	
<b>O4</b>	<b>GESTION PAR LE BUREAU PAYS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gère le stockage et le transport : équipe logistique au niveau du bureau pays</li> <li>Le bureau-pays gère a tout pouvoir décisionnel pour le déstockage et le transport à partir des entrepôts communs mis à disposition par le cluster</li> </ul> <b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour tous les processus de transport &gt; à un certain montant</li> <li>Gère tous les transports internationaux</li> </ul>		

	Règle générale	Dérogations institutionnelles	Dérogations <i>ad hoc</i>
<b>O5</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Bureau national) <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepôt central géré par le siège pour donations en nature et achats</li> <li>Décide du déstockage et du transport jusqu'à réception sur le terrain</li> </ul> <b>GESTION PAR LE TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le terrain a des entrepôts locaux temporaires ou permanents qu'il gère de façon autonome</li> </ul>		
<b>O6</b>	<b>GESTION PAR SIÈGE SOCIAL</b> (Bureau national) <ul style="list-style-type: none"> <li>Département logistique qui gère le stockage et le transport</li> <li>Le bureau national a ses entrepôts nationaux</li> <li>Le bureau national a parfois ses propres modes de transport</li> </ul> <b>GESTION INTERNATIONALE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de la flotte de véhicule assurée au niveau international</li> <li>Existence de plusieurs entrepôts internationaux auprès desquels peuvent s'approvisionner les sièges</li> <li>Centralisation du processus de stockage international au niveau régional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau international (équipe d'urgence internationale) s'occupe du transport et de la mise en place du système de transport et de stockage préalablement à l'arrivée des équipes d'urgence terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les équipes d'urgence terrain s'occupent du transport des ressources qu'elles achètent.</li> </ul>
<b>O7</b>	<b>GESTION PAR SIÈGE</b> (Quartiers généraux) <ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources stockées au niveau du siège et envoyées sur le terrain par le siège</li> </ul>		
<b>O8</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stockage dans plusieurs entrepôts gérés au niveau du siège</li> <li>Transport organisé par le siège</li> </ul>	<b>GESTION TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion par le terrain pour ressources achetées localement (achat local pas la règle générale) et pour grandes urgences</li> </ul>	
<b>O9</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> (Centre opérationnel) <ul style="list-style-type: none"> <li>Gère envoi des stocks prépositionnés appartenant au siège vers le terrain</li> <li>Fait par le département logistique</li> <li>Peuvent commander ressources à des centres logistiques généraux (centres d'achat et d'entreposage) pour tous les affiliés qui assurent le transport. Facturé sur base de coût</li> </ul> <b>GESTION TERRAIN</b> Processus de stockage et de transport sur le terrain assurés par le terrain		

	Règle générale	Dérogations institutionnelles	Dérogations <i>ad hoc</i>
<b>O10</b>	<p><b>GESTION PAR LE SIÈGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de stockage gérés par le siège, mais pas d'entrepôt au siège</li> <li>• Gestion par le siège de ressources stockées au niveau d'un entrepôt commun à tous les affiliés</li> <li>• Commande possible auprès d'un entrepôt central international mis à disposition des affiliés par un des sièges et auprès duquel peuvent se fournir les affiliés. Transport assuré par l'entrepôt central. Facturé sur base de coût</li> </ul> <p><b>GESTION PAR LE TERRAIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bureaux-pays ont leurs propres stocks</li> </ul>		
<b>O11</b>	<p><b>GESTION PAR SIÈGE</b> (Bureau national)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Département logistique au siège</li> </ul> <p><b>GESTION PAR BUREAU-PAYS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipe logistique a son propre système de transport et d'entreposage dans le pays</li> </ul> <p><b>GESTION À L'INTERNATIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreposage au niveau international (de façon limitée) avec entrepôts régionaux</li> <li>• Gestion des transports internationaux pour envois aux bureaux-pays gérés par le réseau international</li> </ul>		
<b>O12</b>	<p><b>GESTION PAR RÉSEAU INTERNATIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de stockage et transport gérés par équipe régionale envoyée sur le terrain</li> </ul> <p><b>GESTION PAR TERRAIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport assuré par équipe terrain (embauche de personnel local)</li> </ul> <p><i>Remarque</i> : cas où l'ONG intervient dans un pays où n'a pas de bureau-pays</p>		
<b>O13</b>	<p><b>GESTION PAR LE BUREAU-PAYS</b> (<i>Implementing office</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipe logistique qui gère les entrepôts et le transport</li> <li>• La plupart des bureaux-pays ont des stocks</li> <li>• Peuvent faire appel à des ressources mises dans des entrepôts internationaux (régionaux)</li> </ul>		

**Annexe B.3.2 : Tableau sommaire des niveaux où sont gérés les processus de transport et de stockage**

***Tableau sommaire des niveaux où sont gérés le stockage et le transport***

	Gestion par le siège	Gestion bureau pays/terrain	Gestion siège et réseau international	Gestion bureau-pays/terrain et international	Siège et bureau-pays/terrain	Siège et international et bureau pays/terrain
O1	X					
O2			X			
O3	X					
O4					X	
O5					X	
O6			X			
O7	X					
O8	X					
O9					X	
O10					X	
O11						X
O12				X (cas étudié : ONG est intervenue au Chili, mais n'y avait pas de bureau-pays)		
O13		X				
Nombre d'ONG	4	1	2	1	4	1
%	31 %	7,5 %	15 %	7,5 %	31 %	7,5 %

## Annexe B.4.1 : Tableau détaillé des niveaux où sont gérés les processus de distribution

*Tableau détaillé du niveau où sont gérés les processus de distribution*

	Règle générale	Dérogations institutionnelles	Dérogations ad hoc
<b>O1</b>	<b>GESTION PAR LE TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution faite à partir des entrepôts</li> </ul> <b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Supervision par le bureau-pays</li> </ul>		
<b>O2</b>	<b>GESTION PAR LE TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Par le personnel sur le terrain</li> </ul> <b>GESTION PAR L'INTERNATIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Géré par l'équipe régionale</li> </ul>		
<b>O3</b>	<b>GESTION PAR LE TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution faite par les équipes ecclésiastiques locales</li> </ul> <b>GESTION PAR LE BUREAU-PAYS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prévu qu'ils supervisent les processus de distribution terrain</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans les premiers temps : distribution faite directement par le directeur du bureau pays</li> <li>Dans les faits, distributions ont été faites aussi par affiliés sans qu'ils en réfèrent au bureau pays</li> </ul>
<b>O4</b>	<b>GESTION PAR LE BUREAU PAYS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Supervise la distribution</li> </ul> <b>GESTION PAR LE TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distributions faites par les équipes d'urgence sur le terrain</li> </ul>		
<b>O5</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le siège contrôle les processus de distribution jusqu'à l'arrivée dans les équipes ecclésiastiques locales</li> </ul> <b>GESTION PAR LE TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution faite sur le terrain par les équipes ecclésiastiques locales</li> </ul>		
<b>O6</b>	<b>GESTION PAR LE SIÈGE (Bureau national)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le siège doit superviser la distribution de l'aide</li> </ul> <b>GESTION PAR L'INTERNATIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilité partagée de la distribution entre le siège et le réseau international</li> </ul>		
<b>O7</b>	<b>GESTION PAR LE TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution assurée par les structures ecclésiastiques et les Communautés locales</li> <li></li> </ul>		

	Règle générale	Dérogations institutionnelles	Dérogations ad hoc
O8	<b>GESTION PAR LE TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fait en partenariat avec ONG locales</li> </ul>		
O9	<b>GESTION PAR LE TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mais fait relativement peu de distribution. Surtout fourniture de services</li> </ul>		
O10	<b>GESTION PAR LE TERRAIN</b>		
O11	<b>GESTION PAR LE BUREAU PAYS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurée par les mêmes équipes que celles qui s'occupent du transport et du stockage</li> </ul>		
O12	<b>GESTION PAR LE TERRAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assuré par le partenaire local</li> </ul> <b>GESTION PAR L'INTERNATIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Supervision par les équipes régionales</li> </ul>		
O13	<b>GESTION PAR LE BUREAU PAYS</b> ( <i>Implementing office</i> )		

**Annexe B.4.2 : Tableau sommaire des niveaux où sont gérés les processus de distribution**

***Tableau sommaire des niveaux où sont gérés les processus de distribution et catégorisation des ONG par rapport aux divers niveaux identifiés***

	Gestion par le siège	Gestion bureau pays/terrain	Gestion siège et réseau international	Gestion bureau-pays/terrain et international	Siège et bureau-pays/terrain	Siège et international et bureau pays/terrain
O1					X	
O2				X		
O3		X				
O4		X				
O5					X	
O6			X			
O7		X				
O8		X				
O9		X				
O10		X				
O11		X				
O12				X		
O13		X				
N ONG		8	1	2	2	
%	0	62 %	8 %	15 %	15 %	

## Annexe B.5.1 : Tableau détaillé des niveaux sont gérés les processus de transfert de ressources entre affiliés

**Tableau détaillé des niveaux où sont gérés les processus de transfert de ressources entre affiliés**

ONG	Niveau où est géré le processus
O1	Initié par un siège → Processus se fait entre sièges -> niveau stratégique : <b>PROCESSUS GÉRÉ PAR SIÈGES</b>
O2	Initié par un siège → Processus se fait entre sièges : <b>PROCESSUS GÉRÉ PAR SIÈGES</b> ( <i>en voie de centralisation au niveau international</i> )
O3	Initié par un siège (bureau national – <i>Implementing office</i> ) → Processus se fait entre sièges (bureau national) et réseau international : <b>PROCESSUS GÉRÉ CONJOINTEMENT SIÈGE ET RÉSEAU INTERNATIONAL</b>
O4	Initié conjointement par le siège et le bureau pays → Processus se fait entre le bureau-pays, le siège et le réseau international : <b>PROCESSUS GÉRÉ CONJOINTEMENT BUREAU-PAYS ET SIÈGE ET RÉSEAU INTERNATIONAL</b>
O5	Initié par le siège (bureau national) → Processus se fait entre le siège et le réseau international, mais <b>PROCESSUS GÉRÉ PAR LE SIÈGE</b> → Le siège canalise les ressources qui ne sont envoyées que conformément à ses demandes
O6	Initié par le siège (bureau national) → Processus se fait entre le siège et le réseau international : <b>PROCESSUS GÉRÉ CONJOINTEMENT PAR LE SIÈGE ET PAR LE RÉSEAU INTERNATIONAL</b>
O7	Initié conjointement par le siège et par le réseau international → <b>PROCESSUS GÉRÉ CONJOINTEMENT PAR LE SIÈGE ET PAR LE RÉSEAU INTERNATIONAL</b>
O8	→ Pas d'affiliés
O9	Initié par le siège → <b>PROCESSUS GÉRÉ PAR LE SIÈGE</b>
O10	Initié par le réseau international ( <i>lead humanitaire</i> ) → Envoi des ressources des sièges affiliés au <i>lead</i> humanitaire puis mouvement des ressources vers le siège : <b>PROCESSUS GÉRÉ CONJOINTEMENT PAR LE SIÈGE ET PAR LE RÉSEAU INTERNATIONAL</b>
O11	Initié par le siège (bureau national) → Envoi des ressources entre sièges affiliés : <b>PROCESSUS GÉRÉ ENTRE SIÈGES</b>
O12	Initié par le bureau-pays → Envoi des ressources entre sièges affiliés : <b>PROCESSUS GÉRÉ ENTRE SIÈGES</b> → <i>En cours de centralisation des opérations internationales : Dans le futur, PROCESSUS GÉRÉ CONJOINTEMENT PAR LE SIÈGE ET PAR LE RÉSEAU INTERNATIONAL</i>
O13	Initié par le siège (bureau national – <i>Implementing Office</i> ) → <b>PROCESSUS GÉRÉ CONJOINTEMENT PAR LE SIÈGE ET PAR LE RÉSEAU INTERNATIONAL</b>



**Annexe B.5.2 : Tableau sommaire des niveaux où sont gérés les processus de transfert de ressources entre affiliés**

***Tableau sommaire des niveaux où sont gérés les transferts de ressources entre affiliés et catégorisation des ONG par rapport aux divers niveaux identifiés***

	Gestion par le siège	Gestion bureau-pays/terrain	Gestion siège et réseau international	Gestion bureau-pays/terrain et international	Siège et bureau-pays/terrain	Bureau-pays et siège et international
<b>O1</b>	X					
<b>O2</b>	X					
<b>O3</b>			X			
<b>O4</b>						X
<b>O5</b>	X					
<b>O6</b>			X			
<b>O7</b>			X			
<b>O8</b>	S.O.					
<b>O9</b>	X					
<b>O10</b>					X	
<b>O11</b>	X					
<b>O12</b>	X					
<b>O13</b>			X			
<b>Nombre d'ONG**</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>%**</b>	<b>46 %</b>	<b>0</b>	<b>31 %</b>	<b>0</b>	<b>8 %</b>	<b>8 %</b>

*\*ONG internationale n'ayant pas d'affiliés*

*\*\*le total n'est égal ni 13 ni 100 %, car une des ONG est internationale, mais ne fait pas partie d'un réseau d'affiliés*



## ANNEXE C

### Tableaux relatifs aux moments où sont faits les processus en lien avec les ressources

#### Annexe C.1.1 Tableau des données détaillées quant aux moments où sont faits les processus d'achat

*Tableau détaillé des moments où sont faits les processus d'achat*

	Règle générale	Dérogations institutionnelles
<b>O1</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> • Achats pour avoir des stocks prépositionnés pour l'urgence <b>PHASE DE RÉPONSE</b> • Selon besoins	
<b>O2</b>	<b>PHASE DE RÉPONSE</b> • Selon besoins	
<b>O3</b>	<b>PHASE DE RÉPONSE</b> • Selon besoins	
<b>O4</b>	<b>PHASE DE RÉPONSE</b> • Selon besoins <b>PHASE DE PRÉPARATION</b> • <i>Très peu fréquent</i>	
<b>O5</b>	<b>PHASE DE RÉPONSE</b> • Selon besoins	
<b>O6</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> • Achats pour avoir des stocks prépositionnés	<b>PHASE D'URGENCE</b> Achats faits très exceptionnellement : roule sur les stocks existants (nationaux et internationaux)
<b>O7</b>	<b>PHASE DE RÉPONSE</b> • Selon besoins	
<b>O8</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> • Achats pour avoir des stocks prêts à partir en cas d'urgence	<b>PHASE DE RÉPONSE</b> • Pas d'achats en règle générale
<b>O9</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> • Achats pour avoir des stocks prêts à partir en cas d'urgence • Achats pour avoir des stocks prépositionnés <b>PHASE DE RÉPONSE</b> Selon besoins	
<b>O10</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> • Achats pour avoir des stocks prépositionnés en cas d'urgence <b>PHASE DE RÉPONSE</b> Selon besoins	
<b>O11</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> • Achats pour avoir des stocks prépositionnés <b>PHASE DE RÉPONSE</b> Selon besoins	

	Règle générale	Dérogations institutionnelles
<b>O12</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achats pour avoir des stocks prépositionnés dans régions du monde à risque</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selon besoins</li> </ul>	
<b>O13</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achats pour avoir des stocks prépositionnés</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selon besoins</li> </ul>	

### Annexe C.1.2 Tableau sommaire quant aux moments où sont faits les processus d'achat

*Tableau sommaire des moments où sont faits les achats*

Moments	Achats faits en phase de préparation	Achats faits en phase de réponse		ONG faisant les achats en phase de préparation seulement	ONG faisant les achats en phase de réponse seulement	ONG faisant les achats durant les deux phases
<b>O1</b>	X	X				X
<b>O2</b>		X			X	
<b>O3</b>		X			X	
<b>O4</b>		X			X	
<b>O5</b>		X			X	
<b>O6</b>	X			X		
<b>O7</b>		X			X	
<b>O8</b>	X			X		
<b>O9</b>	X	X				X
<b>O10</b>	X	X				X
<b>O11</b>	X	X				X
<b>O12</b>	X	X				X
<b>O13</b>	X	X				X
<b>Nombre d'ONG</b>	<b>8</b>	<b>11</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>%</b>	<b>62 %</b>	<b>85 %</b>		<b>15 %</b>	<b>38,5 %</b>	<b>46,5 %</b>

## Annexe C.2.1 Tableau des données détaillées quant aux moments où sont faits les processus de donation

*Tableau détaillé des moments où sont faits les processus de gestion des donations*

	Règle générale	Dérogations institutionnelles
<b>O1</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d’une proposition</li> <li>• Campagnes de financement en continu</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d’une proposition</li> <li>• Campagnes de financement suite à une urgence</li> </ul>	
<b>O2</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d’une proposition</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d’une proposition</li> <li>• Campagnes de financement suite à une urgence</li> </ul>	
<b>O3</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d’une proposition</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d’une proposition</li> <li>• Campagnes de financement suite à une urgence</li> </ul>	
<b>O4</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d’une proposition</li> <li>• Campagnes de financement en continu</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d’une proposition</li> <li>• Campagnes de financement suite à une urgence</li> </ul>	
<b>O5</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d’une proposition</li> <li>• Campagnes de financement en continu</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d’une proposition</li> <li>• Campagnes de financement suite à une urgence</li> </ul>	
<b>O6</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d’une proposition</li> <li>• Campagnes de financement en continu</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d’une proposition</li> <li>• Campagnes de financement suite à une urgence</li> <li>•</li> </ul>	

	Règle générale	Dérogations institutionnelles
O7	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d'une proposition</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d'une proposition</li> <li>• Campagnes de financement suite à une urgence</li> </ul>	
O8	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campagnes de financement en continu</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campagnes de financement suite à une urgence</li> </ul>	
O9	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d'une proposition</li> <li>• Campagnes de financement en continu</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d'une proposition</li> <li>• Campagnes de financement suite à une urgence</li> </ul>	
O10	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d'une proposition</li> <li>• Campagnes de financement en continu</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d'une proposition</li> </ul> Campagnes de financement suite à une urgence	
O11	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d'une proposition</li> <li>• Campagnes de financement en continu</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d'une proposition</li> </ul> Campagnes de financement suite à une urgence	
O12	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d'une proposition</li> <li>• Campagnes de financement en continu</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d'une proposition</li> <li>• Campagnes de financement suite à une urgence</li> </ul>	
O13	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d'une proposition</li> <li>• Campagnes de financement en continu</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur présentation d'une proposition</li> </ul> Campagnes de financement suite à une urgence	

## Annexe C.2.2 Tableau sommaire quant aux moments où sont faits les processus de donation

*Tableau sommaire des moments où sont gérés les processus de donation*

Moments	Phase de préparation seulement	Phase de réponse seulement	Processus de donation faits durant les deux phases
O1			X
O2			X
O3			X
O4			X
O5			X
O6			X
O7			X
O8			X
O9			X
O10			X
O11			X
O12			X
O13			X
<b>Nombre d'ONG</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>
<b>%</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>100 %</b>

### Annexe C.3.1 Tableau des données détaillées quant aux moments où sont faits les processus de transport et de stockage

**Tableau détaillé des moments où sont faits les processus de transport et de stockage**

	Règle générale	Dérogations institutionnelles
<b>O1</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution d'un stock prépositionné aussi bien au niveau international qu'au niveau des sièges</li> <li>• Transport pour acheminer le stock dans les entrepôts régionaux</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transports faits en phase d'urgence et selon les besoins</li> </ul>	
<b>O2</b>	<b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transports et stockage faits en phase d'urgence et selon les besoins</li> </ul>	
<b>O3</b>	<b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transports et stockage faits en phase d'urgence et selon les besoins</li> </ul>	
<b>O4</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stockage très marginal</i></li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transports et stockage faits en phase d'urgence et selon les besoins</li> </ul>	
<b>O5</b>	<b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transports et stockage faits en phase d'urgence et selon les besoins</li> </ul>	
<b>O6</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution d'un stock prépositionné aussi bien au niveau international qu'au niveau des sièges</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transports faits en phase d'urgence et selon les besoins</li> </ul>	
<b>O7</b>	<b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transports faits en phase d'urgence et selon les besoins</li> </ul>	
<b>O8</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution en continu d'un stock prêt en cas d'urgence</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transports faits en phase d'urgence et selon les besoins</li> </ul>	
<b>O9</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stock permanent au niveau international prêt à être envoyé sur demande du siège</li> </ul> <b>PHASE DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transports faits en phase d'urgence et selon les besoins par le centre logistique où a été passée la commande du siège</li> <li>• Autres transports assurés par les fournisseurs</li> </ul>	
<b>O10</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stock prépositionné au niveau des bureaux-pays</li> </ul>	



	Règle générale	Dérogations institutionnelles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stockage permanent dans un entrepôt au niveau d'un des affiliés (pour envoi suite à une commande des autres affiliés)</li> </ul> <p><b>PHASE DE RÉPONSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stockage et transport faits selon besoins</li> </ul>	
<b>O11</b>	<p><b>PHASE DE PRÉPARATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Très peu de stock prépositionné au niveau international (à l'étude)</li> </ul> <p><b>PHASE DE RÉPONSE</b></p> <p>Stockage et transport faits selon besoins</p>	
<b>O12</b>	<p><b>PHASE DE PRÉPARATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stock prépositionné dans les régions vulnérables</li> </ul> <p><b>PHASE DE RÉPONSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stockage et transport faits selon besoins</li> </ul>	
<b>O13</b>	<p><b>PHASE DE PRÉPARATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stock prépositionné au niveau international</li> <li>• Un peu de stock de contingence (varie selon les sièges)</li> </ul> <p><b>PHASE DE RÉPONSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stockage et transport faits selon besoins</li> </ul>	

**Annexe C.3.2 Tableau sommaire quant aux moments où sont faits les processus de transport et de stockage**

*Tableau sommaire des moments où sont faits le stockage et le transport*

Moment	ONG faisant leur stockage et les transports en phase de préparation seulement	ONG faisant leur stockage et les transports en phase de réponse seulement	ONG faisant leur stockage et les transports durant les deux phases
O1			X
O2		X	
O3		X	
O4		X	
O5		X	
O6			X
O7		X	
O8			X
O9			X
O10			X
O11			X
O12			X
O13			X
Nombre d'ONG	0	5	8
%	0	38 %	62 %

## Annexe C.4.1 Tableau des données détaillées quant aux moments où sont faits les processus de distribution

**Tableau détaillé des moments où sont faits les processus de gestion de distribution**

ONG	Règle générale
O1	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les projets de <i>capacitation</i> uniquement</li> </ul> <b>PHASE D'URGENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution selon les besoins</li> </ul>
O2	<b>PHASE D'URGENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution selon les besoins</li> </ul>
O3	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les projets de <i>capacitation</i> uniquement</li> </ul> <b>PHASE D'URGENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution selon les besoins</li> </ul>
O4	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aide distribuée de façon très limitée</li> </ul> <b>PHASE D'URGENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution selon les besoins</li> </ul>
O5	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les projets de <i>capacitation</i> seulement</li> </ul> <b>PHASE D'URGENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution selon les besoins</li> </ul>
O6	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les projets de <i>capacitation</i> seulement</li> </ul> <b>PHASE D'URGENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution selon les besoins</li> </ul>
O7	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les projets de <i>capacitation</i> seulement</li> </ul> <b>PHASE D'URGENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution selon les besoins</li> </ul>
O8	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les projets de <i>capacitation</i> seulement</li> </ul> <b>PHASE D'URGENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution selon les besoins</li> </ul>
O9	<b>PHASE D'URGENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution selon les besoins</li> </ul>
O10	<b>PHASE D'URGENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution selon les besoins (projets de préparation de réponse aux désastres plutôt après la phase de réponse)</li> </ul>

ONG	Règle générale
<b>O11</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les projets de préparation de réponse aux désastres seulement</li> </ul> <b>PHASE D'URGENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution selon les besoins</li> </ul>
<b>O12</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les projets de préparation de réponse aux désastres seulement</li> </ul> <b>PHASE D'URGENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution selon les besoins</li> </ul>
<b>O13</b>	<b>PHASE DE PRÉPARATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les projets de préparation de réponse aux désastres seulement</li> </ul> <b>PHASE D'URGENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution selon les besoins</li> </ul>

#### Annexe C.4.2 Tableau sommaire quant aux moments où sont faits les processus de distribution

*Tableau sommaire des moments où sont faits les processus de distribution*

Moment M	ONG faisant distribution en phase de préparation seulement	ONG faisant la distribution en phase de réponse seulement	ONG faisant la distribution durant les deux phases
O1		X	
O2		X	
O3		X	
O4		X	
O5		X	
O6		X	
O7		X	
O8		X	
O9		X	
O10		X	
O11		X	
O12		X	
O13		X	
Nombre d'ONG		<b>13</b>	<b>0</b>
%		<b>100 %</b>	<b>0 %</b>

### Annexe C.5.1 Tableau des données détaillées quant aux moments où sont faits les transferts de ressources entre affiliés

**Tableau détaillé des moments où sont faits les transferts de ressource entre affiliés**

	Transfert des ressources fait en phase de préparation	Transfert des ressources fait en phase de réponse
<b>O1</b>		Phase d'urgence (suite appel d'urgence)
<b>O2</b>		Phase d'urgence
<b>O3</b>	Phase de préparation : envoi de fonds des bureaux support	Phase d'urgence (suite appel d'urgence international)
<b>O4</b>		Phase d'urgence (suite appel d'urgence international)
<b>O5</b>		Phase d'urgence (suite appel d'urgence international)
<b>O6</b>		Phase d'urgence (suite appel d'urgence international)
<b>O7</b>		Phase d'urgence (suite appel d'urgence international)
<b>O8</b>	s.O.	s.O.
<b>O9</b>		<i>Transferts entre affiliés presque nuls</i>
<b>O10</b>		Phase d'urgence
<b>O11</b>	Phase de préparation : envoi de fonds des bureaux support	Phase d'urgence (suite appel d'urgence international)
<b>O12</b>		Phase d'urgence (suite appel d'urgence international)
<b>O13</b>	Phase de préparation : envoi de fonds des bureaux supports	Phase d'urgence (suite appel d'urgence international)

*Note : les transferts de ressources sont quasi-automatiques dès lors qu'il y a un appel de l'ONG ayant besoin des ressources*

## Annexe C.5.2 Tableau sommaire quant aux moments où sont faits les transferts de ressources entre affiliés

*Tableau sommaire des moments où sont faits les transferts de ressources entre ONG affiliées*

Moment	Transfert de ressources entre affiliés fait en phase de préparation SEULEMENT	Transfert de ressources entre affiliées fait en phase de réponse SEULEMENT	Transfert de ressources entre affiliés faits en phase de préparation et de réponse
O1		X	
O2		X	
O3			X
O4		X	
O5		X	
O6		X	
O7		X	
O8*	S.O.	S.O.	S.O.
O9		<i>Transferts presque nuls</i>	<i>Transferts presque nuls</i>
O10		X	
O11			X
O12		X	
O13			X
Nombre d'ONG	0	8	3
%	0 %	61 %	23 %

*\*ONG internationale ne faisant pas partie d'un réseau d'affiliés*

## ANNEXE D

### Tableaux relatifs aux types de ressources concernées par les processus

#### Annexe D.1.1 : Tableau des données détaillées quant aux types de ressources concernées par les processus d'achat

*Tableau détaillé des types de ressources achetées*

ONG	Achats de ressources opérationnelles	Achats de ressources destinées à la distribution	Embauche de personnel
O1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipement terrain (générateurs)</li> <li>• Équipement bureau</li> <li>• Approvisionnement local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nourriture</li> <li>• Semences</li> <li>• Autres</li> </ul>	Embauche importante de personnel en cas d'urgence.
O2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nourriture</li> <li>• Kits d'hygiène, tentes, sacs de couchage</li> </ul>	Embauche de personnel administratif en plus pour l'urgence
O3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matériel pour construction d'abris et de maisons</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nourriture</li> <li>• Couvertures</li> <li>• Semences</li> <li>• Matériel domestique</li> </ul>	
O4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matériel, équipement</li> <li>• Véhicules</li> <li>• Services et équipements d'appui en matière d'urgence (dont télécommunication)</li> <li>• Ordinateurs</li> <li>• Entrepôts temporaires</li> <li>• Approvisionnement local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NFI *1</li> <li>• Articles d'assistance humanitaire</li> <li>• Composantes WASH *2</li> </ul>	Embauche de personnel sur le terrain
O5		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits d'hygiène</li> <li>• Couvertures</li> <li>• Autres</li> </ul>	
O6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Véhicules</li> <li>• Équipement lourd (génératrices)</li> <li>• Autres</li> </ul>	Médicaments Tentés NFI	
O7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nourriture</li> </ul>	
O8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Purificateurs d'eau, tanks à eau</li> <li>• Équipement lourd (générateurs, hôpitaux de campagne)</li> <li>• Matériel médical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Médicaments de base</li> <li>• Kits d'hygiène</li> <li>• Nourriture</li> <li>• Aquatabs *3</li> </ul>	
O9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipement du bureau</li> <li>• Équipements de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kits d'hygiène</li> <li>• Matériel domestique</li> </ul>	Embauche de professionnels contractuels pour les

ONG	Achats de ressources opérationnelles	Achats de ressources destinées à la distribution	Embauche de personnel
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matériaux de construction</li> <li>• Pompes à eau</li> <li>• Véhicules</li> <li>• Matériel médical</li> <li>• Approvisionnement local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nourriture</li> <li>• Médicaments</li> </ul>	missions d'urgence
<b>O10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout le matériel de WASH : citernes, <i>aquadams</i>, etc.</li> <li>• Matériaux de construction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nourriture</li> <li>• Tentes</li> <li>• Autres</li> </ul>	Embauche de personnel local
<b>O11</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matériel pour construire les abris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Médicaments</li> <li>• Kits d'hygiène</li> <li>• NFI</li> <li>• Couvertures, bâches plastiques</li> <li>• Kits domestiques</li> <li>• Autres</li> </ul>	
<b>O12</b>	Équipement de bureau Équipement médical, de laboratoire ou de diagnostic Matériel de construction pour les abris Ordinateurs	Kits d'urgence Kits de santé et vaccins Kits d'hygiène Médicaments Tentes et sacs de couchage	Embauche de personnel local (quand pas de bureau-pays)
<b>O13</b>	Véhicules Matériel de communications Purificateurs d'eau Fournitures médicales Matériel de construction pour les maisons Autres	NFI Couvertures, bâches Aquatabs Kits de cuisine Kits d'hygiène Eau	

\*1 : NFI : Denrées non périssables (Non Food Items)

\*2 : WASH : Eau, assainissement et hygiène (Water, Sanitation and Hygiene)

\*3 : Tablettes de purification d'eau (aqua tablets)



**Annexe D.1.2 : Tableau sommaire quant aux types de ressources concernées par les processus d'achat**

*Tableau sommaire du type de ressources achetées*

	<b>Achats opérationnels</b>	<b>Achat de ressources destinées à être distribuées</b>	<b>Embauche de personnel rémunéré</b>
<b>O1</b>	X	X	X
<b>O2</b>	X	X	X
<b>O3</b>	X	X	
<b>O4</b>	X	X	X
<b>O5</b>	X	X	
<b>O6</b>	X	X	
<b>O7</b>	X	X	
<b>O8</b>	X	X	
<b>O9</b>	X	X	X
<b>O10</b>	X	X	X
<b>O11</b>	X	X	X
<b>O12</b>	X	X	X
<b>O13</b>	X	X	X
<b>Nombre d'ONG</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>8</b>
<b>%</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>62 %</b>

**Annexe D.2.1 : Tableau des données détaillées quant aux types de ressources concernées par les processus de donation**

**Tableau détaillé des types de ressources données aux ONG**

ONG	Dons de ressources opérationnelles	Dons de ressources destinées à la distribution	Bénévoles/personnel rémunéré
<b>O1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent surtout</li> <li>• Quelques services gratuits (transport par exemple)</li> <li>• Services professionnels gratuits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent</li> <li>• Nourriture (ONU)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement basé essentiellement sur des professionnels</li> </ul>
<b>O2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent surtout</li> <li>• Équipements pour le WASH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent</li> <li>• Quelques dons en nature : Tentes, fournitures médicales, eau et nourriture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement basé essentiellement sur des professionnels</li> </ul>
<b>O3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reçoit surtout de l'argent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent</li> </ul> <p>Dons en nature : nourriture, couvertures</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services gratuits pour le <i>procurement</i> et pour l'assistance technique</li> <li>• Bénévolat local</li> </ul>
<b>O4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reçoit surtout de l'argent</li> <li>• Services gratuits (Ex : transport)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent</li> <li>• Dons en nature : nourriture, articles de sécurité alimentaire, NFI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement basé essentiellement sur des professionnels</li> </ul>
<b>O5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons en argent</li> <li>• Beaucoup de dons de tous types</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent</li> </ul> <p>Beaucoup de dons en nature :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nourriture</li> <li>• Articles d'hygiène</li> <li>• Couvertures</li> <li>• Vêtements</li> <li>• NFI dans l'ensemble</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénévolat local</li> </ul>
<b>O6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons en argent surtout</li> <li>• Services gratuits (8,5 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent</li> </ul> <p>Peu de dons en nature</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêts de professionnels par le gouvernement ou par les entreprises privées</li> <li>• Bénévolat et staff professionnel</li> </ul>
<b>O7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons en argent surtout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent</li> <li>• Dons en nature (non précisé)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénévolat local</li> </ul>

ONG	Dons de ressources opérationnelles	Dons de ressources destinées à la distribution	Bénévoles/personnel rémunéré
O8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons en argent</li> <li>• Dons d'équipement médical</li> <li>• Transports gratuits</li> <li>• Unités de purification d'eau</li> <li>• Entrepôts gratuits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent</li> <li>• Beaucoup de dons en nature : matériel médical, fournitures médicales, kits d'hygiène</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel payé par donateurs privés</li> <li>• Bénévolat</li> </ul>
O9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons en argent presque exclusivement</li> <li>• Quelques services de transport gratuits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent presque exclusivement</li> <li>• Peu de dons en nature</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement basé essentiellement sur des professionnels</li> </ul>
O10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent presque exclusivement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent presque exclusivement</li> <li>• Quelques dons en nature : nourriture, kits d'hygiène, bâches plastiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement basé essentiellement sur des professionnels</li> </ul>
O11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent surtout</li> <li>• Services professionnels gratuits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent</li> <li>• Beaucoup de dons en nature : nourriture, couvertures, médicaments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement basé essentiellement sur des professionnels</li> </ul>
O12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent surtout</li> <li>• Quelques dons : entrepôts et transports gratuits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent</li> <li>• Quelques dons en nature : matériel pédagogique, nourriture, fournitures médicales (12 % en 2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement basé essentiellement sur des professionnels</li> <li>• Services professionnels gratuits</li> </ul>
O13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent surtout (75 % des revenus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons en nature (17,5 % des revenus) : Vêtements, produits pharmaceutiques, kits « de commodité », semences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement basé essentiellement sur des professionnels</li> </ul>

**Annexe D.2.2 : Tableau sommaire quant aux types de ressources touchées par les processus de donation**

***Tableau sommaire des types de donations reçues par les ONG***

	<b>Dons de ressources opérationnelles</b>	<b>Dons de ressources destinées à être distribuées</b>	<b>« Dons » ressources humaines – Bénévolat</b>
<b>O1</b>	X	X	
<b>O2</b>	X	X	
<b>O3</b>	X	X	X
<b>O4</b>	X	X	
<b>O5</b>	X	X	X
<b>O6</b>	X	X	X
<b>O7</b>	X	X	X
<b>O8</b>	X	X	X
<b>O9</b>	X	X	
<b>O10</b>	X	X	
<b>O11</b>	X	X	
<b>O12</b>	X	X	
<b>O13</b>	X	X	
<b>Nombre d'ONG</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>5</b>
<b>%</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>38 %</b>

**Annexe D.3.1 : Tableau des données détaillées quant aux types de ressources concernées par les transferts de ressources entre affiliés**

**Tableau détaillé des types de ressources transférées entre ONG affiliées**

	<b>Types de ressources opérationnelles *</b>	<b>Transfert de ressources destinées à être distribuées</b>	<b>Transfert de ressources humaines</b>
<b>O1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources opérationnelles</li> <li>• Envoi d'argent pour achats opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources pour distribution</li> <li>• Envoi d'argent pour achats de ressources pour victime</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines (équipes d'urgence)</li> </ul>
<b>O2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources opérationnelles</li> <li>• Envoi d'argent pour achats opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources pour distribution</li> <li>• Envoi d'argent pour achats de ressources pour victimes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines (équipes d'urgence)</li> </ul>
<b>O3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources opérationnelles</li> <li>• Envoi d'argent pour achats opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources pour distribution</li> <li>• Envoi d'argent pour achats de ressources pour victimes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines (équipes d'urgence)</li> </ul>
<b>O4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources opérationnelles</li> <li>• Envoi d'argent pour achats opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources pour distribution</li> <li>• Envoi d'argent pour achats de ressources pour victimes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines (équipes d'urgence) + prêt de personnel</li> </ul>
<b>O5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources opérationnelles</li> <li>• Envoi d'argent pour achats opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources pour distribution</li> <li>• Envoi d'argent pour achats de ressources pour victimes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines (équipes d'urgence) + prêt de personnel</li> </ul>
<b>O6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources opérationnelles</li> <li>• Envoi d'argent pour achats opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources pour distribution</li> <li>• Envoi d'argent pour achats de ressources pour victimes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines (équipes d'urgence) + prêt de personnel</li> </ul>
<b>O7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi d'argent pour achats opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi d'argent pour achats de ressources pour victimes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prêt de personnel</li> </ul>
<b>O8</b>	S.O.	S.O.	S.O.
<b>O9</b>	<i>De façon très ad hoc et non systématique :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêts de ressources opérationnelles sur le terrain</li> <li>• Transferts de quelques ressources opérationnelles sur le terrain</li> </ul>	<i>De façon très ad hoc et non systématique :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfert de quelques ressources pour les victimes sur le terrain</li> </ul>	

	Types de ressources opérationnelles *	Transfert de ressources destinées à être distribuées	Transfert de ressources humaines
<b>O10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources opérationnelles</li> <li>• Envoi d'argent pour achats opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources pour distribution</li> <li>• Envoi d'argent pour achats de ressources pour victimes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines (équipes d'urgence) + prêt de personnel</li> </ul>
<b>O11</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources opérationnelles</li> <li>• Envoi d'argent pour achats opérationnels (à partir du fonds d'urgence dans un 1<sup>er</sup> temps)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources pour distribution</li> <li>• Envoi d'argent pour achats de ressources pour victimes (à partir du fonds d'urgence dans un 1<sup>er</sup> temps)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines (équipes d'urgence) + prêt de personnel</li> </ul>
<b>O12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources opérationnelles</li> <li>• Envoi d'argent pour achats opérationnels (à partir du fonds d'urgence dans un 1<sup>er</sup> temps)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources pour distribution</li> <li>• Envoi d'argent pour achats de ressources pour victimes (à partir du fonds d'urgence dans un 1<sup>er</sup> temps)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines (équipes d'urgence) + prêt de personnel</li> </ul>
<b>O13</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources opérationnelles</li> <li>• Envoi d'argent pour achats opérationnels (à partir du fonds d'urgence dans un 1<sup>er</sup> temps)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de ressources pour distribution</li> <li>• Envoi d'argent pour achats de ressources pour victimes (à partir du fonds d'urgence dans un 1<sup>er</sup> temps)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines (équipes d'urgence) + prêt de personnel</li> </ul>

**Annexe D.3.2 : Tableau sommaire quant aux types de ressources concernées par les transferts de ressources entre affiliés**

*Tableau sommaire des types de ressources transférées entre ONG affiliées*

	Transfert de ressources opérationnelles	Transfert de ressources destinées à être distribuées	Transfert de ressources humaines
<b>O1</b>	X	X	X
<b>O2</b>	X	X	X
<b>O3</b>	X	X	X
<b>O4</b>	X	X	X
<b>O5</b>	X	X	X
<b>O6</b>	X	X	X
<b>O7</b>	X	X	X
<b>O8</b>	S.O.	S.O.	S.O.
<b>O9</b>	Transferts presque nuls	Transferts presque nuls	Transferts presque nuls
<b>O10</b>	X	X	X
<b>O11</b>	X	X	X
<b>O12</b>	X	X	X
<b>O13</b>	X	X	X
<b>Nombre d'ONG</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>%</b>	<b>85 %</b>	<b>85 %</b>	<b>85 %</b>

**Annexe D.4 : Tableau sommaire quant aux types de ressources concernées par l'ensemble des processus intraorganisationnels en lien avec les ressources**

*Tableau sommaire quant aux types de ressources touchées par l'ensemble des processus intraorganisationnels en lien avec les ressources*

	Achats opérationnels	Achat de ressources destinées à être distribuées	Embauche de personnel	Dons de ressources opérationnelles	Dons de ressources destinées à être distribuées	Dons ressources humaines – Bénévolat
<b>O1</b>	X	X	X	X	X	
<b>O2</b>	X	X	X	X	X	
<b>O3</b>	X	X		X	X	X
<b>O4</b>	X	X	X	X	X	
<b>O5</b>		X		X	X	X
<b>O6</b>	X	X		X	X	X
<b>O7</b>	X	X		X	X	X
<b>O8</b>	X	X		X	X	X
<b>O9</b>	X	X	X	X	X	
<b>O10</b>	X	X	X	X	X	
<b>O11</b>	X	X	X	X	X	
<b>O12</b>	X	X	X	X	X	
<b>O13</b>	X	X	X	X	X	
<b>Nbre d'ONG</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>5</b>
<b>%</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>62 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>38 %</b>



## ANNEXE E

### Tableaux relatifs aux types de fournisseurs privilégiés par les ONG

#### Annexe E.1.1 : Tableau sommaire quant aux types de fournisseurs privilégiés pour les processus d'achat

**Tableau détaillé des types de fournisseurs privilégiés par les ONG en matière d'achat**

ONG	Fournisseurs locaux	Fournisseur national	Fournisseur international
O1	Fournisseurs locaux (1er choix) → « <i>To ensure culturally appropriate [...] and in order to support the local economy</i> »		Pour ressources opérationnelles
O2	Fournisseurs locaux (1er choix) → Connaissance du terrain → Partenaires locaux	Fournisseurs nationaux (2e choix) → Quand ressources locales non disponibles	
O3	Fournisseurs locaux (1er choix) → Connaissance du terrain	Fournisseurs nationaux (2e choix) → Quand ressources locales non disponibles	
O4	Fournisseurs locaux (1er choix) → Chaque fois que possible → Car diminue le temps de livraison et le coût du transport → Encourage l'économie locale	Fournisseurs nationaux (2e choix) → Car diminue le temps de livraison et le coût du transport (par rapport à l'international) → Encourage l'économie locale	Pour ressources opérationnelles ou spécifiques
O5		Fournisseurs nationaux (1er choix) → Car donnent de meilleurs prix et une meilleure qualité → Ont plus de capacité en fait de quantité de stocks	
O6	Fournisseurs locaux • Achats par bureau national (1er choix) → Chaque fois que possible → Permet « une meilleure acceptabilité sociale » • Achats par équipe d'urgence sur le terrain (2e choix) → Mais exception, car roulent normalement sur leur stock	Fournisseurs nationaux (achats par bureau national) (2e choix) → Quand ressources locales non disponibles → Si permet une livraison plus rapide qu'au niveau international	Fournisseurs internationaux • Achats par réseau international OU par bureau national → Obtention de meilleurs prix en raison des accords-cadres conclus par le réseau international → Achats de certaines

ONG	Fournisseurs locaux	Fournisseur national	Fournisseur international
	existant		ressources uniquement au niveau international (pour assurer la qualité)
<b>O7</b>	Fournisseurs locaux (1er choix) → Chaque fois que possible	Fournisseurs nationaux (2e choix) → Quand ressources locales non disponibles	
<b>O8</b>	Fournisseurs locaux (2e choix) • Achats sur place le moins possible		Fournisseurs internationaux (1er choix) • Achats par siège
<b>O9</b>	Fournisseurs locaux (2e choix) → Achats sur place au minimum (uniquement pour le fonctionnement à l'arrivée) → Équipes sur le terrain roulent normalement sur leur stock existant	Fournisseurs nationaux (en capitale) (2e choix)	Fournisseurs internationaux (commandes faites par le siège) (1er choix) → permet d'assurer la qualité et le respect de certains standards → stock international disponible en permanence
<b>O10</b>	Fournisseurs locaux (1er choix) → Auprès de fournisseurs avec qui l'ONG travaille déjà pour ses programmes de développement → Ou choix <i>ad hoc</i> sinon présent dans le pays	Fournisseurs nationaux (en capitale) (2e choix)	Fournisseurs internationaux (3 <sup>e</sup> choix) → Quand impossible de se fournir localement ou nationalement
<b>O11</b>	Fournisseurs locaux (1er choix) → Permet d'éviter les frais de transport → Auprès de fournisseurs avec qui l'ONG travaille déjà pour ses programmes de développement	Fournisseurs nationaux (en capitale) (2e choix)	Fournisseurs internationaux • Pour achats faits par les bureaux régionaux
<b>O12</b>	Fournisseurs locaux (1er choix) → Pour diminuer les frais de transport → Plus efficient	Fournisseurs nationaux (en capitale) (2e choix) → Quand ressources locales non disponibles	Fournisseurs internationaux (3 <sup>e</sup> choix) • Pour achats faits pour le stock prépositionné par le réseau international
<b>O13</b>	Fournisseurs locaux (1er choix) → Pour diminuer les frais de transport	Fournisseurs nationaux (en capitale) (2e choix) → Quand ressources locales non disponibles	Fournisseurs internationaux • Pour achats faits pour le stock prépositionné par le réseau international • Pour achats faits par le bureau national (3 <sup>e</sup> choix) → Quand ressources locales non disponibles

**Annexe E.1.2 : Tableau sommaire quant aux types de fournisseurs privilégiés pour les processus d'achat**

***Tableau sommaire des types de fournisseurs privilégiés par les ONG en matière d'achat***

ONG	Combinaisons utilisées par les ONG		
	Fournisseurs locaux OU nationaux en matière d'achats	Fournisseurs internationaux en matière d'achats	Fournisseurs locaux ET internationaux en matière d'achats
O1	X		
O2	X		
O3	X		
O4	X		
O5	X		
O6			X
O7	X		
O8		X	
O9		X	
O10	X		
O11	X		
O12	X		
O13	X		
<b>Nombre d'ONG</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>%</b>	<b>77 %</b>	<b>15 %</b>	<b>7,5 %</b>

**Annexe E.2.1 : Tableau sommaire quant aux types de fournisseurs privilégiés pour les processus de stockage et de transport**

***Tableau détaillé des fournisseurs privilégiés en matière de transport***

	<b>Fournisseurs locaux</b>	<b>Fournisseurs nationaux</b>	<b>Fournisseur international</b>
<b>01</b>	Transporteurs locaux (2e choix)	Fournisseur national (1er choix) ➔ Car doit avoir capacité d'assurer la totalité du transport du point de départ au terrain ➔ Fait rouler l'économie locale (R5)	Transporteur international ➔ Si transporteurs nationaux n'ont pas la capacité suffisante
<b>02</b>	Transporteurs locaux (2e choix)	Transporteurs nationaux ➔ Pour faire le lien entre Quartiers généraux et terrain	
<b>03</b>	Transporteurs locaux	Transporteurs nationaux (1er choix)	
<b>04</b>	Utilise ses propres camions chaque fois que possible  Transporteurs locaux (2e choix)	Transporteurs nationaux (1er choix) ➔ Car doit avoir capacité d'assurer la totalité du transport du point de départ au terrain	Transporteurs nationaux (3 <sup>e</sup> choix) ➔ Si fournisseurs nationaux de capacité insuffisante
<b>05</b>	Transporteurs locaux ➔ Si prix compétitifs	Transporteurs nationaux ➔ Si prix compétitifs	
<b>06</b>	Utilise ses propres camions chaque fois que possible  Transporteurs locaux (2e choix)		Transporteurs internationaux pour ressources commandées à l'international ➔ Fournisseurs internationaux tenus d'assurer la totalité du transport du point de départ au terrain
<b>07</b>		Fournisseur national (1er choix) ➔ Car doit avoir capacité suffisante pour transporter de grosses quantités en même temps	
<b>08</b>		Transporteurs internationaux ➔ Équipes d'urgence transportent leur matériel avec elles	

	Fournisseurs locaux	Fournisseurs nationaux	Fournisseur international
<b>O9</b>			Transporteurs internationaux, car la plupart des commandes sont internationales
<b>O10</b>	Transporteurs locaux (1er choix)	Transporteurs nationaux	
<b>O11</b>		Transporteurs nationaux ➔ Depuis la frontière jusqu'au terrain	Fournisseurs internationaux ➔ Jusqu'à la frontière du pays
<b>O12</b>		Transporteurs nationaux ➔ Fournisseurs doivent livrer jusqu'au terrain ➔ Bus interrégional	
<b>O13</b>	Transporteurs locaux	Transporteurs nationaux (1er choix)	Transporteurs internationaux pour stock prépositionné

**Annexe E.1.2 : Tableau sommaire quant aux types de fournisseurs privilégiés pour les processus de stockage et de transport**

**Tableau sommaire des fournisseurs privilégiés en matière de transport**

	Combinaisons utilisées pour les fournisseurs		
	Fournisseurs locaux ET nationaux en matière de transport	Fournisseurs internationaux en matière de transport	Fournisseurs locaux ET internationaux en matière de transport
<b>O1</b>	X		
<b>O2</b>	X		
<b>O3</b>	X		
<b>O4</b>	X		
<b>O5</b>	X		
<b>O6</b>			X
<b>O7</b>	X		
<b>O8</b>		X	
<b>O9</b>		X	
<b>O10</b>	X		
<b>O11</b>	X		
<b>O12</b>	X		
<b>O13</b>	X		
<b>Nombre d'ONG</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>%</b>			



## ANNEXE F

### Tableaux relatifs aux types de donateurs finançant les ONG

#### Annexe F.1 : Tableau des données détaillées relatives aux standards imposés par les donateurs finançant les ONG

*Tableau des données détaillées relatives aux standards imposés  
par les donateurs finançant les ONG*

Types de standards imposés par les bailleurs institutionnels	Exceptions	Types de standards imposés par les donateurs privés
<b>PROCESSUS D'ACHATS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les achats sont faits en fonction du <i>proposal</i> fait au bailleur : aucune flexibilité par rapport au <i>proposal</i> (contrat qui lie le bailleur à l'ONG).</li> <li>Règle d'achat du bailleur = faire une commande : l'achat local « au coin de la rue » est interdit</li> <li>Le bailleur doit accepter l'achat local.</li> <li>Le bailleur peut imposer le fait d'être signataire au contrat</li> <li>Le bailleur peut imposer son acceptation du fournisseur (règles d'origine et de nationalité – Les certificats d'origine + toutes les pièces justificatives doivent être présentés aux bailleurs)</li> <li>Le bailleur peut imposer la nature des ressources achetées</li> <li>Le bailleur peut imposer la façon de faire l'appel d'offres</li> <li>Le bailleur peut imposer le niveau décisionnel qui gérera le processus (par exemple, seul le bureau-pays peut faire les achats)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certaines ONG font reconnaître leurs procédures par leurs bailleurs institutionnels =&gt; quand reconnues, peuvent utiliser leurs propres procédures plutôt que celles imposées par les bailleurs</li> </ul> <p>Possibilité de procédures « allégées » en cas d'urgence au niveau de certains bailleurs institutionnels (par exemple des <i>short proposals</i> avec négociations raccourcies pour débloquer des fonds d'urgence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affectation des fonds à tel pays ou tel événement qui contraint l'ONG à utiliser les fonds tel que requis. Certaines ONG ont des fonds d'urgence « généraux » pour lesquels les donateurs sont encouragés à contribuer (totale liberté d'usage pour les ONG)</li> </ul> <p>Mais les donateurs privés n'imposent pas d'exigences sur les processus (sinon les ONG refusent les donations), ni les particuliers, ni les corporations</p>
<b>PROCESSUS DE DONATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le bailleur peut imposer le niveau de l'organisation qui va négocier l'entente de financement</li> <li>Le bailleur peut imposer le niveau de visibilité des donateurs</li> </ul>		

Types de standards imposés par les bailleurs institutionnels	Exceptions	Types de standards imposés par les donateurs privés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toute dérogation à ces règles sur la visibilité du bailleur doit faire l'objet d'une modification au contrat = procédure lourde.</li> <li>• Difficile d'obtenir du financement pour certains aspects du fonctionnement des ONG (préparation notamment comme avoir des stocks prépositionnés; exclusion de certains coûts d'opération ou achats d'immobilisations)</li> </ul>		
<p><b>PROCESSUS DE TRANSPORT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bailleurs de fonds peuvent imposer des règles concernant les critères de sélection des transporteurs : prix, restriction quant aux liens du fournisseur avec le pays de destination ou d'origine, qualité, fiabilité, caractéristiques des véhicules, assurance.</li> <li>• Le bailleur peut se réserver le droit d'accepter ou non le fournisseur sélectionné et de changer les critères de sélection</li> <li>• Le bailleur peut imposer une base contractuelle : exemple, impose un seul contrat pour tous les transports à effectuer. Ce transporteur doit donc avoir une certaine capacité pour pouvoir assurer la totalité du transport du départ au point de livraison</li> </ul>		
<p><b>PROCESSUS DE STOCKAGE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe des règles relatives au stock qui sont calquées sur les exigences générales et habituelles des bailleurs. Mais chaque bailleur a ses exigences quant au stock qui reste en fin de projet =&gt; l'ONG doit suivre les règles des bailleurs.</li> </ul>		
<p><b>PROCESSUS DE DISTRIBUTION</b></p> <p>Il peut arriver que le bailleur contraigne l'ONG à modifier le type de ressources qu'elle distribue normalement aux victimes</p>		
<p><b>IMPOSITION DE L'USAGE D'OUTILS</b></p> <p>Bailleurs internationaux peuvent imposer l'usage d'outils internationaux (comme <i>Evaluation and Damage Assessment Needs</i> EDAN) ou le respect des standards internationaux (comme SPHÈRE)</p>		



Types de standards imposés par les bailleurs institutionnels	Exceptions	Types de standards imposés par les donateurs privés
<p><b>RÈGLE VALABLE POUR TOUS LES PROCESSUS :</b></p> <p>Les bailleurs ont préséance sur toutes les règles relatives aux différents processus de l'ONG =&gt; il y a des règles différentes à suivre selon les différents bailleurs</p> <p>?</p> <p>Les bailleurs institutionnels peuvent imposer des règles très strictes sur le type de fournisseur et sur le type de ressources qui peuvent être acquises Budget doit être approuvé</p> <p>Mais les bailleurs institutionnels peuvent aussi accorder des dérogations à leurs propres règles sur l'origine ou la nationalité des fournisseurs =&gt; l'ONG doit faire une demande de dérogation pour tout changement dans l'utilisation des fonds ou pour toute autre dérogation aux standards = renégociation =&gt; délais d'obtention du financement encore plus long que la normale si du financement additionnel est attendu.</p> <p>Règles imposées par chaque bailleur pour la reddition de comptes (format imposé notamment comptable, échéancier imposé)</p> <p>Toutes les exigences diverses des bailleurs exigent l'instauration de procédures de suivi des impositions jusqu'au terrain</p>		

**Annexe F.2 : Tableau des données détaillées relatives au type de financement majoritaire des ONG de notre échantillon**

*Tableau détaillé des types de donateurs des ONG*

Données financières (année de référence)	Bailleurs de fonds gouvernementaux/institutionnels/ONU	Donations d'autres ONG	Donations privées	Autres revenus
O1 (2012)	52 %		45 %	3 %
O2 (2012)	Presque 100 %		<i>Minimes (un peu plus importantes en cas d'urgence)</i>	
O3 (2011)	48 %		52 %	
O4 (2011)	66 %		25 %	9 %
O5 (2011)	49 %		51 %	
O6 (2012)	> 50 %			
O7 (2011)	> 75 %			
O8 (2012)	0		100 %	
O9 (2012)	10 %		90 %	
O10 (2011-2012)	34 %	3,5 %	41 %	21 %
O11 (2012)	24 %		57 %	19 %
O12 (2012)	49 %		47 %	4 %
O13 (2012 – USA)	17 %		56 %	17 %

**Annexe F.3 : Tableau sommaire relatif au type de financement majoritaire des ONG de notre échantillon**

*Tableau sommaire du type de donateurs des ONG et catégorisation des ONG en fonction du type majoritaire de financement qu'elle reçoit*

	Financement institutionnel > Donations privées	Donations privées > donations institutionnelles	Mesure de cette différence
<b>O1 (2012)</b>	X		+ 7 %
<b>O2 (2012)</b>	X		+ 100 %
<b>O3 (2011)</b>		X	+ 4 %
<b>O4 (2011)</b>	X		+ 41 %
<b>O5 (2011)</b>		X	+ 2 %
<b>O6 (2012)</b>	X		n/d
<b>O7 (2011)</b>	X		n/d
<b>O8 (2012)</b>		X	+ 100 %
<b>O9 (2012)</b>		X	+ 80 %
<b>O10 (2011-2012)</b>		X	+ 44 %
<b>O11 (2012)</b>		X	+ 33 %
<b>O12 (2012)</b>	X		+ 2 %
<b>O13 (2012 – USA)</b>		X	+ 39 %
<b>Nombre d'ONG</b>	6	7	
<b>%</b>	46 %	54 %	



## ANNEXE G

Tableaux détaillés relatifs aux données obtenues quant au niveau de l'organisation où sont gérés les processus faits en commun ou confiés à d'autres ONG

### ANNEXE G.1 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les processus interorganisationnels d'achat

*Tableau détaillé des données obtenues quant au niveau de l'organisation où sont gérés les processus d'achat interorganisationnels*

ACHATS	Aucun processus commun ou confié à d'autres ONG	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
O1		Règle générale : aucun alignement des procédures d'achat entre O1 et autres ONG non affiliées. SAUF : processus d'achats peuvent être confiés à une ONG partenaire locale		
O2				Processus d'achats faits pour ONG partenaire par le siège
O3				<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus d'achat normalement confiés à d'autres ONG par le siège (Support Office)</li> </ul>

ACHATS	Aucun processus commun ou confié à d'autres ONG	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
O4			Processus d'achats régulièrement confiés à un partenaire local par le bureau-pays	
O5	<i>Aucun processus fait en commun ou confié à d'autres ONG</i>			
O6	<i>Fourniture de services d'achats à d'autres ONG sur une base de coûts + % = agit plutôt comme un fournisseur « régulier »</i>			
O7				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des processus d'achats par le siège</li> <li>• Processus faits en commun par partenaires (organe de coordination créé pour la réponse)</li> </ul>
O8				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de gestion des achats confié totalement au partenaire local par le siège</li> <li>• Ou processus d'achat fait en commun entre le personnel du siège et l'ONG locale</li> </ul>
O9	<i>Pas de processus d'achats en commun ou confiés à d'autres : fourniture de services</i>			

ACHATS	Aucun processus commun ou confié à d'autres ONG	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
	<i>d'achats à d'autres ONG sur une base de coûts + % donc agit plutôt comme un fournisseur régulier</i>			
<b>O10</b>		Les partenaires locaux font les achats		
<b>O11</b>	<i>Aucun processus fait en commun ou confié à d'autres ONG</i>			
<b>O12</b>		Processus d'achats faits par ONG partenaire		
<b>O13</b>	<i>Aucun processus fait en commun ou confié à d'autres ONG.</i>			
<b>TOTAL/niveau</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>%/groupe</b>	<b>38,5 %</b>	<b>23 %</b>	<b>7,5 %</b>	<b>31 %</b>

## ANNEXE G.2 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les processus interorganisationnels de stockage et de transport

	<i>Aucun processus commun ou confié à d'autres ONG</i>	<i>Processus stockage &amp; transport Niveau terrain</i>	<i>Processus stockage &amp; transport Niveau tactique</i>	<i>Processus stockage &amp; transport Niveau stratégique</i>
<b>O1</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de moyens de transport mis à disposition par l'ONU au travers des <i>clusters</i> logistiques.</li> <li>Mise en commun de moyens de transport entre grosses ONGI</li> </ul> En règle générale, entre gestionnaires terrain		
<b>O2</b>		Processus de stockage et de transport sur le terrain et faits avec équipes de l'ONG et de son partenaire international	Processus de stockage faits par les employés de l'ONG et du partenaire international dans différentes zones du pays avec équipes tactiques qui font le lien entre le siège et le terrain	Processus de stockage et de transport confiés au siège social par partenaire – Niveau stratégique pour l'ONG O2
<b>O3</b>		Mise en commun de transport entre ONG au niveau du terrain ( <i>Implementing Office</i> )	Mise en commun de transport entre ONG au niveau du bureau national ( <i>Implementing Office</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de transport confiés par le siège des partenaires sur le terrain ou à d'autres ONG (Bureau support)</li> </ul>
<b>O4</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de stockage et de transport régulièrement confiés à un partenaire local par le bureau-pays</li> <li>Utilisation d'entrepôts nationaux mis à disposition par un <i>cluster</i></li> </ul>	Membre de coalition avec mise en place d'une stratégie de logistique commune entre membres (accord entre sièges)



	<b>Aucun processus commun ou confié à d'autres ONG</b>	<b>Processus stockage &amp; transport Niveau terrain</b>	<b>Processus stockage &amp; transport Niveau tactique</b>	<b>Processus stockage &amp; transport Niveau stratégique</b>
<b>O5</b>	<i>Aucun processus fait en commun ou confié à d'autres ONG.</i>			
<b>O6</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prête ses entrepôts ponctuellement à d'autres ONG</li> <li>• Mise en commun de moyens de transport avec d'autres ONG</li> <li>• Utilisation ponctuelle de moyens de transport mis à disposition par ONU</li> </ul>		Quelques partenariats stratégiques (limités) pour avoir une logistique de transport commune
<b>O7</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des processus de transport et de stockage par le siège</li> <li>• Processus faits en commun avec partenaires = géré par les sièges</li> </ul>
<b>O8</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de stockage et transport confiés totalement au partenaire local par le siège</li> <li>• Ou processus faits en commun entre le personnel du siège et l'ONG locale</li> </ul>
<b>O9</b>		Quelques transports faits en commun avec autre grosse ONG sur le terrain		Quelques partenariats stratégiques (limités) pour avoir une logistique de transport commune
<b>O10</b>				Membre de coalition avec mise en place d'une stratégie de logistique commune entre membres

	<i>Aucun processus commun ou confié à d'autres ONG</i>	<i>Processus stockage &amp; transport Niveau terrain</i>	<i>Processus stockage &amp; transport Niveau tactique</i>	<i>Processus stockage &amp; transport Niveau stratégique</i>
<b>O11</b>			— Partage de certains moyens logistiques mis à disposition par le <i>cluster</i> (entrepôt, transport) — Mise en commun du transport avec certaines grosses ONG.	Membre de coalition avec mise en place d'une stratégie de logistique commune entre membres = GESTION SIÈGES
<b>O12</b>		Logistique confiée à un partenaire local = GESTION TERRAIN		Membre de coalition avec mise en place d'une stratégie de logistique commune entre membres = GESTION SIÈGES
<b>O13</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination de la logistique entre grosses ONGI</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination de la logistique entre grosses ONGI au niveau national</li> <li>• Processus de transport et stockage confiés à d'autres organisations par le niveau national = GESTION SIÈGE</li> </ul>
<b>TOTAL/ niveau</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>11</b>
<b>% dans le groupe</b>	<b>7,5 %</b>	<b>54 %</b>	<b>31 %</b>	<b>85 %</b>

## ANNEXE G.3 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les processus interorganisationnels de distribution

*Tableau détaillé des niveaux organisationnels où sont gérés les processus interorganisationnels de distribution*

Processus distribution	Aucun processus commun ou confié à d'autres ONG	Processus distribution Niveau terrain	Processus distribution Niveau tactique	Processus distribution Niveau stratégique
<b>O1</b>	<i>Aucun processus fait en commun ou confié à d'autres ONG</i>			
<b>O2</b>		Processus de distribution faits en commun avec le partenaire international au niveau terrain	Processus de distribution faits par les employés de l'ONG et du partenaire international dans différentes zones du pays avec équipes tactiques qui font le lien entre le siège et le terrain	Processus de distribution organisé par le siège en commun avec le partenaire international
<b>O3</b>		Processus de distribution faits en commun avec des partenaires sur le terrain	Processus de distribution faits en commun par bureau pays ( <i>Implementing office</i> ) et le partenaire international	Processus de distribution confiés par le siège aux partenaires sur le terrain (Bureau support)
<b>O4</b>			Processus de distribution régulièrement confiés à un partenaire local par le bureau-pays	

Processus distribution	Aucun processus commun ou confié à d'autres ONG	Processus distribution Niveau terrain	Processus distribution Niveau tactique	Processus distribution Niveau stratégique
<b>O5</b>	<i>Aucun processus fait en commun ou confié à d'autres ONG.</i>			
<b>O6</b>	<i>Aucun processus fait en commun ou confié à d'autres ONG.</i>			
<b>O7</b>				Processus de distribution pris en charge par l'organe de coordination central formé par les divers partenaires
<b>O8</b>				Distribution toujours faite en commun par le personnel du siège avec des partenaires locaux
<b>O9</b>	<i>Pas de processus de distribution en commun : Mise en commun de certaines ressources pour les distribuer est faite de façon très ponctuelle et très peu fréquente</i>			
<b>O10</b>		Distribution confiée à des partenaires locaux sur le terrain	Partenariats parfois gérés au niveau du bureau-pays	Partenariats gérés par le siège pour assurer la distribution par des ONG locales

Processus distribution	Aucun processus commun ou confié à d'autres ONG	Processus distribution Niveau terrain	Processus distribution Niveau tactique	Processus distribution Niveau stratégique
<b>O11</b>			Distribution confiée par le bureau-pays à des ONG locales (partenaires avec qui a déjà travaillé)	
<b>O12</b>		Distribution faite en commun sur le terrain avec ONG nationale partenaire.		
<b>O13</b>			Distribution confiée à des partenaires locaux par le bureau pays	Distribution confiée à des partenaires locaux par le siège
<b>TOTAL de chaque niveau</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>% dans le groupe</b>	<b>31 %</b>	<b>31 %</b>	<b>46 %</b>	<b>46 %</b>

## ANNEXE G.4 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les processus interorganisationnels d'évaluation

*Tableau détaillé des niveaux où sont gérés les processus interorganisationnels d'évaluation*

	<i>Aucun processus commun ou confié à d'autres ONG</i>	<i>Processus évaluation Niveau terrain</i>	<i>Processus évaluation Niveau tactique</i>	<i>Processus évaluation Niveau stratégique</i>
<b>O1</b>		Règle générale : faire les évaluations avec d'autres ONG présentes, au cas par cas si « plus pratique de le faire en même temps que quelqu'un d'autre » R2		Comme membre de plusieurs coalitions, processus d'évaluation faits en général en commun avec autres membres
<b>O2</b>				Processus d'évaluation faits en commun entre le personnel du siège et le partenaire international
<b>O3</b>			Processus d'évaluation confié au bureau pays ( <i>implementing office</i> ) par le partenaire international	Processus d'évaluation confié par les membres de l'alliance à un ou des partenaires locaux (bureau support)
<b>O4</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus d'évaluation peuvent être faits en commun sur le terrain entre grosses ONG présentes</li> <li>• Évaluations communes sont privilégiées</li> </ul>	Processus d'évaluation régulièrement confiés à un partenaire local par le bureau-pays	Comme membre de plusieurs coalitions, processus d'évaluation faits en général en commun avec autres membres
<b>O5</b>	<i>Aucun processus fait en commun ou confié à d'autres ONG non affiliées au Chili</i>	Parfois évaluations communes sur le terrain dans d'autres contextes que le Chili (Ex : Cameroun)		
<b>O6</b>		Quelques évaluations communes sur le terrain avec ONGI ayant la même capacité		

	<b>Aucun processus commun ou confié à d'autres ONG</b>	<b>Processus évaluation Niveau terrain</b>	<b>Processus évaluation Niveau tactique</b>	<b>Processus évaluation Niveau stratégique</b>
<b>O7</b>				Processus d'évaluation faits en commun avec membres de l'organe de coordination central établi et avec le réseau international partenaire
<b>O8</b>		Parfois évaluations communes sur le terrain avec organisations présentes (« quand c'est possible »)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus d'évaluation confié au partenaire local par le siège avant l'arrivée sur le terrain</li> <li>• Processus d'évaluation faits par le personnel du siège en commun avec le partenaire local</li> </ul>
<b>O9</b>		Évaluations communes sur le terrain : uniquement pour les grandes urgences		
<b>O10</b>		Tendance à faire de plus en plus d'évaluations conjointes sur le terrain		Comme membre de plusieurs coalitions, processus d'évaluation faits en général en commun avec autres membres
<b>O11</b>		Évaluations conjointes sur le terrain, quand mises en place par le <i>cluster</i> Évaluations rapides conjointes sur le terrain plutôt encouragées.	Évaluations avec autres ONG non affiliées avec lesquelles a formé un réseau informel – Niveau bureau-pays	étant membre de plusieurs coalitions, les processus d'évaluation sont faits en général en commun avec autres membres
<b>O12</b>		Évaluation faite sur le terrain en commun avec le personnel de l'ONG nationale partenaire		Comme membre de plusieurs coalitions, processus d'évaluation faits en général en commun avec autres membres

	<i>Aucun processus commun ou confié à d'autres ONG</i>	<i>Processus évaluation Niveau terrain</i>	<i>Processus évaluation Niveau tactique</i>	<i>Processus évaluation Niveau stratégique</i>
<b>O13</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comme membre d'une coalition, processus d'évaluation faits en général en commun avec autres membres</li> <li>• Évaluation initiale confiée au partenaire local par le bureau national</li> </ul>
<b>TOTAL par niveau</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
<b>% dans le groupe</b>	<b>0</b>	<b>69 %</b>	<b>23 %</b>	<b>77 %</b>



## ANNEXE H

Tableaux détaillés relatifs aux données obtenues quant au niveau de l'organisation où sont gérés les processus de transfert de ressources à une autre ONG non affiliée

### ANNEXE H.1 : Niveaux de l'organisation où sont gérés les processus de prêts et d'échanges

*Tableau détaillé des données obtenues quant au niveau de l'organisation où sont gérés les processus interorganisationnels de prêts et d'échanges entre ONG*

	Aucun échange ou prêt entre ONG	Prêts et échanges Niveau terrain	Prêts et échanges Niveau tactique	Prêts et échanges Niveau stratégique
<b>O1</b>		Prêts de ressources opérationnelles fréquents sur le terrain entre gestionnaires d'urgence (valeur limitée et en excédent dans le stock de l'ONG prêteuse)		
<b>O2</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêt de personnel à son partenaire international</li> <li>• <i>Pas de prêts ni d'échange avec ONG locales ou nationales</i></li> </ul>	Prêt de personnel à son partenaire international pour les équipes tactiques (lien entre terrain et siège)	
<b>O3</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pas de prêts ni d'échange avec ONG locales ou nationales</i></li> </ul>		Processus de prêts et d'échanges fréquents entre membres de l'alliance faite entre sièges d'ONG non affiliées (Bureaux support)
<b>O4</b>	<i>Il est extrêmement rare qu'O4 fasse des échanges avec ONG non affiliées</i>			

	Aucun échange ou prêt entre ONG	Prêts et échanges Niveau terrain	Prêts et échanges Niveau tactique	Prêts et échanges Niveau stratégique
<b>O5</b>	<i>Aucun prêt ou échange avec ONG non affiliées</i>			
<b>O6</b>	<i>Il est extrêmement rare qu'O6 fasse des échanges avec ONG non affiliées car trop compliqué au niveau de la reddition de comptes aux donateurs</i>			
<b>O7</b>				Prêt de personnel pour former l'organe de coordination composé de diverses organisations (religieuses) et pour former l'équipe d'urgence
<b>O8</b>	<i>Aucun échange de ressources comme tel avec autres ONG – Il y a seulement mise à disposition de ressources opérationnelles qui continuent d'être utilisées par O8 (cela rentre dans la mission même de l'ONG)</i>			
<b>O9</b>		Quelques prêts entre logisticiens sur le terrain ou avec accord du chef de projet si valeur plus substantielle. Quantités et valeur limitées		
<b>O10</b>	<i>Quelques échanges de ressources opérationnelles sur</i>			

	Aucun échange ou prêt entre ONG	Prêts et échanges Niveau terrain	Prêts et échanges Niveau tactique	Prêts et échanges Niveau stratégique
	<i>le terrain entre grosses ONGI. Exceptionnel (au besoin -&gt; en général vente au coût entre ONGI)</i>			
<b>011</b>	<i>Échanges entre ONG non affiliées très rares. Parfois sur le terrain.</i>			
<b>012</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêt de personnel à l'ONG nationale partenaire pour aller sur le terrain.</li> <li>• Échanges sur le terrain avec ONG sur place et œuvrant dans le même domaine</li> </ul>		
<b>013</b>	<i>Peu ou pas d'échanges sur le terrain.</i>			
<b>TOTAL/niveau</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>% dans le groupe</b>	<b>54 %</b>	<b>31 %</b>	<b>7,5 %</b>	<b>15 %</b>

## ANNEXE H.2 : Niveaux de l'organisation où sont gérés les processus de donation entre ONG non affiliées

*Tableau détaillé des données obtenues quant au niveau de l'organisation où sont gérés les processus interorganisationnels de donation entre ONG non affiliées*

	Aucun processus de donation aux autres ONG	Processus de donation Niveau terrain	Processus de donation Niveau tactique	Processus de donation Niveau stratégique
<b>O1</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons sur le terrain de « reliquats de stocks » aux partenaires locaux</li> <li>• Donations en cas d'abandon de projets (donc pas en phase d'urgence)</li> </ul>		
<b>O2</b>		Dons aux organisations sur le terrain en cas d'abandon de projets		
<b>O3</b>		<i>Pas de dons aux ONG locales ou nationales</i>		Dons à d'autres ONG dans le cadre d'une alliance stratégique
<b>O4</b>	<i>Pas réellement de dons sur le terrain : vente au coût de l'équipement à une autre ONG</i>			
<b>O5</b>	<i>Aucun processus de donation à d'autres ONG non affiliées</i>			
<b>O6</b>	<i>Très rares dons sur le terrain à des partenaires locaux : solution choisie en toute dernière extrémité, après avoir envisagé donation au gouvernement et donation à l'ONG affiliée nationale</i>			
<b>O7</b>				Fonds transférés sous forme de don par le réseau international partenaire

	Aucun processus de donation aux autres ONG	Processus de donation Niveau terrain	Processus de donation Niveau tactique	Processus de donation Niveau stratégique
<b>O8</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons faits sur le terrain aux ONG qui sont présentes</li> <li>• Dons aussi sur le terrain par le biais du <i>cluster</i></li> </ul>		Dons faits par le siège à de petites ONG qui vont partir sur le terrain
<b>O9</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons faits par le logisticien sur le terrain</li> <li>• Dons d'équipement en cas de fermeture d'un projet (donc pas en phase d'urgence)</li> <li>• Dons sur le terrain dans le cadre d'un partenariat avec une autre ONG (limité)</li> </ul>		
<b>O10</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons aux communautés ou ONG locales sur le terrain</li> <li>• Dons possibles à une autre grosse ONGI si O10 a des ressources en excédent (mais en général, vendu au coût)</li> </ul>		
<b>O11</b>	<i>Dons ne sont pas faits à des ONG, mais au gouvernement</i>			
<b>O12</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons sur le terrain à d'autres ONG qui vont implémenter des programmes dans une zone où O12 n'est pas implantée</li> <li>• Dons à ONG locales quand projet est abandonné (donc pas en phase d'urgence)</li> </ul>		
<b>O13</b>		Dons à des ONG locales qui vont implémenter le programme sur le terrain quand n'a pas de présence locale ou n'a pas les ressources humaines suffisantes ou n'a pas l'expertise		
<b>TOTAL de chaque niveau</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>% dans le groupe</b>	<b>31 %</b>	<b>54 %</b>	<b>0</b>	<b>23 %</b>



## ANNEXE I

**Tableaux détaillés relatifs aux données obtenues quant au niveau de l'organisation où sont gérés les mécanismes interorganisationnels de répartition des ressources ou des activités**

### ANNEXE I.1 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les mécanismes de répartition sectorielle et/ou géographique des ressources ou des activités

***Tableau détaillé des données obtenues quant au niveau de l'organisation où sont gérés les mécanismes aboutissant à une répartition sectorielle ou géographique des ressources ou des activités***

	Aucun processus de répartition sectorielle ou géographique des activités	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
<b>O1</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>La répartition géographique se fait le plus souvent sur le terrain au niveau des chefs de mission</li> <li>Répartition géographique systématique et sur le terrain quand des ONG travaillent dans le même secteur d'activité</li> </ul>		
<b>O2</b>				Répartition sectorielle et géographique sur le terrain suite à une réunion avec organisme de coordination gouvernemental et autres ONG
<b>O3</b>			Répartition géographique et sectorielle pour intervention commune avec le partenaire international (décidée au niveau du bureau-pays donc tactique)	Répartition sectorielle et géographique sur le terrain suite à une réunion avec organisme de coordination gouvernemental et autres ONG

	Aucun processus de répartition sectorielle ou géographique des activités	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
<b>O4</b>		Ententes sur le terrain pour la répartition géographique entre ONG travaillant dans la même zone		Entente stratégique avec autres grosses ONG pour répartition sectorielle ou géographique des activités
<b>O5</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition géographique des activités entre les ONG au niveau national (formation d'un réseau)</li> <li>• Répartition sectorielle et géographique sur le terrain suite à une réunion avec organisme de coordination gouvernemental et autres ONG</li> </ul>
<b>O6</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition sectorielle au niveau terrain entre gestionnaires d'urgence</li> <li>• Répartition géographique sur le terrain « complimentary activity in similar zones or different activities in different zones »</li> </ul>		
<b>O7</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décisions relatives à la répartition géographique ont été prises par l'organe de coordination constitué par les représentants des membres de l'alliance</li> <li>• Répartition sectorielle et géographique sur le terrain suite à une réunion avec organisme de coordination gouvernemental et autres ONG</li> </ul>



	Aucun processus de répartition sectorielle ou géographique des activités	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
<b>O8</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition sectorielle sur le terrain pour établir une complémentarité des activités avec autres ONG</li> <li>• Répartition géographique se fait naturellement quand une autre ONG fait la même activité : O8 va ailleurs</li> </ul>		
<b>O9</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition sectorielle sur le terrain pour établir une complémentarité des activités avec autres ONG</li> <li>• « Coordination opérationnelle, donc au niveau d'une réponse à donner dans un endroit particulier au niveau d'une population précise »</li> </ul>		
<b>O10</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition sectorielle (« programmes complémentaires »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition sectorielle faite aussi au niveau national (coordination par le gouvernement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ententes au niveau des sièges pour une répartition sectorielle à une échelle nationale</li> </ul>
<b>O11</b>		Répartition sectorielle faite au niveau du cluster local		
<b>O12</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition sectorielle sur le terrain pour établir une complémentarité des activités avec autres ONG : « The first time, the actors divided themselves by experience and roles »</li> <li>• Répartition géographique avec d'autres ONG qui travaillent dans le m domaine (souvent assorti de dons à ces ONG)</li> <li>• Répartition sectorielle ou géographique suite aux évaluations.</li> </ul>		

	Aucun processus de répartition sectorielle ou géographique des activités	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
<b>O13</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition géographique sur le terrain : « <i>They took on those areas which there was no one else working</i> »</li> <li>Répartition sectorielle selon le domaine d'expertise de chaque ONG</li> </ul>		
<b>Total/ niveau</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>% dans groupe</b>	<b>0</b>	<b>69 %</b>	<b>15 %</b>	<b>46 %</b>

**ANNEXE I.2 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les mécanismes relatifs à l'élaboration ou à l'utilisation d'outils communs en lien avec les ressources entre ONG non affiliées**

**Tableau détaillé des données obtenues quant au niveau de l'organisation où sont gérés les mécanismes aboutissant à l'élaboration ou à l'usage d'outils communs en lien avec les ressources entre les ONG non affiliées**

	Aucun processus interorganisationnel relatif au développement ou à l'usage d'outils communs en lien avec les ressources	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
<b>O1</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisation au sein du <i>cluster</i> local d'un outil commun permettant le partage d'informations entre les participants (Ex : Sitrep)</li> <li>Adhésion aux standards internationaux et protocoles internationaux des bonnes pratiques</li> </ul>	Adhésion aux standards internationaux et protocoles internationaux des bonnes pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhésion aux standards internationaux et protocoles internationaux des bonnes pratiques</li> <li>Participation à l'élaboration d'outils et de méthodologies communes pour les suivis, les évaluations et les protocoles d'intervention au sein des <i>clusters</i> globaux</li> </ul>
<b>O2</b>		Formation sur les standards internationaux (comme SPHÈRE) par le partenaire international	Formation sur les standards internationaux (comme SPHÈRE) par le partenaire international	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation sur les standards internationaux (comme SPHÈRE) par le partenaire international.</li> <li>Développement d'outils nationaux pour les ONG chiliennes, basés sur les standards internationaux et les et bonnes pratiques</li> </ul>
<b>O3</b>	<i>Pas mention de l'adhésion aux standards adoptés par autres ONG : mention de l'adoption des principes de transparence, d'intégrité et de professionnalisme.</i>			

	Aucun processus interorganisationnel relatif au développement ou à l'usage d'outils communs en lien avec les ressources	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
<b>O4</b>		Suivi des standards internationaux	Suivi des standards internationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des standards internationaux qui sont présents partout : dans les entrevues, dans les documents publics et privés. Philosophie : les standards internationaux assurent l'efficacité et la qualité.</li> <li>• Élaboration d'outils propres à partir des standards SPHÈRE, ALARP et autres</li> <li>• Élaboration d'outils communs au sein d'une coalition</li> </ul>
<b>O5</b>		Respect des standards internationaux dans l'exécution des programmes	Respect des standards internationaux dans l'exécution des programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des standards internationaux dans l'exécution des programmes</li> <li>• Utilisation d'outils internationaux comme EDAN (pour les évaluations)</li> </ul>
<b>O6</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration et suivi des standards internationaux à tous les niveaux de l'ONG</li> <li>• Forme d'autres ONG aux standards internationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration et suivi des standards internationaux à tous les niveaux de l'ONG</li> <li>• Forme d'autres ONG aux standards internationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration et suivi des standards internationaux à tous les niveaux de l'ONG</li> <li>• Forme autres ONG aux standards internationaux</li> <li>• Mets certains outils à la disposition d'autres ONG</li> </ul>
<b>O7</b>		Formation sur les standards internationaux (comme SPHÈRE) par le partenaire international	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation sur les standards internationaux (comme SPHÈRE) par le partenaire international</li> <li>• Niveau tactique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formée aux standards internationaux (comme SPHÈRE) par partenaire international</li> <li>• Élaboration d'outils nationaux pour les ONG chiliennes, basés sur les standards internationaux</li> <li>• Niveau siège</li> </ul>

	Aucun processus interorganisationnel relatif au développement ou à l'usage d'outils communs en lien avec les ressources	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
<b>O8</b>		Respect des standards internationaux sur le terrain (processus de distribution)		<i>Pas mention de l'adhésion aux standards adoptés par autres ONG : mention de l'adoption des principes de transparence, d'intégrité et de professionnalisme.</i>
<b>O9</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des standards internationaux dans la mesure où permettent une plus grande efficacité</li> <li>• Suivi des standards en particulier protocoles d'acquisition, de stockage et de transport</li> </ul>	Suivi des standards internationaux dans la mesure où permettent une plus grande efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des standards internationaux dans la mesure où permettent une plus grande efficacité</li> </ul>
<b>O10</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des standards internationaux</li> <li>• Élaboration et utilisation d'outils communs sur le terrain au niveau des clusters locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des standards internationaux</li> <li>• Élaboration et utilisation d'outils communs sur le terrain au niveau des clusters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect absolu des normes SPHERE (entre autres) exigé à tous les niveaux de l'organisation</li> <li>• Développement et utilisation d'outils communs avec autres membres de coalitions</li> </ul>
<b>O11</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des standards internationaux</li> <li>• Utilisation des outils internationaux quand il y en a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des standards internationaux</li> <li>• Utilisation des outils internationaux quand il y en a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adhésion à tous les standards internationaux, Code de conduite, etc.</li> <li>• Outils de l'ONG basés sur les standards internationaux</li> <li>• Élaboration et utilisation d'outils communs avec autres membres de coalitions</li> </ul>
<b>O12</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des standards internationaux</li> <li>• Utilisation d'outils communs avec autres membres de coalitions</li> </ul>	Élaboration d'outils standardisés pour un pays, mais sur la base des standards internationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des standards internationaux à tous les niveaux de l'ONG</li> <li>• Élaboration et utilisation d'outils communs avec autres membres de coalitions</li> <li>• Forme autres ONG aux standards internationaux</li> </ul>

	Aucun processus interorganisationnel relatif au développement ou à l'usage d'outils communs en lien avec les ressources	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
<b>O13</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des standards internationaux</li> <li>• Utilisation d'outils communs avec autres membres de coalitions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des standards internationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signataire de la Charte Humanitaire, du Code de conduite, etc.</li> <li>• Respect des standards internationaux à tous les niveaux de l'ONG</li> <li>• Forme autres ONG aux standards internationaux</li> <li>• Élaboration et utilisation d'outils communs avec autres membres de coalitions</li> </ul>
<b>TOTAL/niveau</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>% dans le groupe</b>	<b>15 %</b>	<b>92 %</b>	<b>85 %</b>	<b>85 %</b>

## ANNEXE I.3 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les mécanismes relatifs au partage d'informations entre les ONG non affiliées

**Tableau détaillé des données obtenues quant au niveau de l'organisation où sont gérés les mécanismes relatifs au partage d'informations entre les ONG non affiliées**

	Aucun processus inter organisationnel relatif au partage d'infos	Niveau terrain	Niveau tactique (bureau-pays)	Niveau stratégique
<b>O1</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage d'informations au niveau du <i>cluster</i> local</li> <li>Partage d'information avec les ONG partenaires locales</li> </ul>	<i>Mention de partage de l'information au niveau intraorganisationnel seulement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage d'informations entre sièges</li> </ul>
<b>O2</b>		Partage des informations au niveau local avec ONG présentes sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2010, création d'un réseau informel pour faire circuler l'information au niveau national</li> <li>Depuis 2010, constitution d'un réseau pour un partage d'information institutionnalisé entre ONG membres du réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage des informations entre le siège et le partenaire international</li> <li>Réseau informel créé permet aussi de partager l'info entre le national et l'international</li> </ul>
<b>O3</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2010, création d'un réseau informel pour faire circuler l'information au niveau national</li> <li>Depuis 2010, constitution d'un réseau pour un partage d'information institutionnalisé entre ONG membres du réseau</li> </ul>	
<b>O4</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage des informations au niveau terrain entre ONG</li> <li>Échanges d'informations sur le terrain avec autres membres de l'alliance</li> <li>Partage des résultats d'évaluation au niveau terrain si pas d'évaluation conjointe</li> </ul>	<i>Mention de partage de l'information au niveau intraorganisationnel seulement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage des informations est le minimum de coordination prévu entre membres de la coalition</li> <li>Partage des informations entre sièges</li> </ul>

	Aucun processus inter organisationnel relatif au partage d'infos	Niveau terrain	Niveau tactique (bureau-pays)	Niveau stratégique
<b>O5</b>		Partage d'informations sur le terrain	En 2010, création d'un réseau informel pour faire circuler l'information au niveau national Depuis 2010, constitution d'un réseau pour un partage d'information institutionnalisé entre ONG membres du réseau	
<b>O6</b>		Échanges d'informations au niveau du terrain avec autres organisations des divers secteurs	Coordination de l'information au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage d'informations au niveau international</li> </ul>
<b>O7</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination de l'information au niveau national</li> <li>Constitution d'un réseau pour un partage d'information institutionnalisé entre ONG membres du réseau</li> </ul>	Information circule entre siège et partenaire international
<b>O8</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Échanges d'informations sur le terrain</li> <li>Partage des résultats d'évaluation avec autres ONG présentes</li> </ul>		
<b>O9</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage d'informations sur le terrain, mais uniquement parce que l'organisation a besoin elle aussi d'infos.</li> <li>Partage d'informations non essentielles et non stratégiques ou qui pourraient mettre en danger leur sécurité ou celle des informateurs</li> <li>Partagent l'information uniquement avec organisations qui le demandent : n'initie pas le processus de partage d'informations</li> </ul>		Quelques partenariats (en nombre très limité) de haut niveau pour l'échange systématique d'informations



	Aucun processus inter organisationnel relatif au partage d'infos	Niveau terrain	Niveau tactique (bureau-pays)	Niveau stratégique
<b>O10</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Échanges d'information niveau terrain</li> </ul>	Échanges d'informations niveau national	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le partage d'informations avec les autres organisations est à la base de la philosophie de l'organisation</li> <li>Échanges d'informations au niveau stratégique entre membres de l'alliance</li> </ul>
<b>O11</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique est de partager le résultat des évaluations rapides avec autres ONG</li> <li>Échanges d'informations au niveau du <i>cluster</i> local</li> </ul>	Fait partie de réseaux pré établis au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échanges d'informations au niveau stratégique entre membres de l'alliance</li> </ul>
<b>O12</b>		Partage des résultats d'évaluation au niveau du terrain (et aussi national) : a abouti à une répartition sectorielle des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2010, création d'un réseau informel pour faire circuler l'info au niveau national</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échanges d'informations au niveau stratégique entre membres de l'alliance</li> </ul>
<b>O13</b>		Partage des informations et des résultats d'évaluation au niveau terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2010, création d'un réseau informel pour faire circuler l'information au niveau national</li> <li>Depuis 2010, constitution d'un réseau pour un partage d'information institutionnalisé entre ONG membres du réseau</li> </ul>	
<b>TOTAL/niveau</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>% groupe</b>	<b>0</b>	<b>85 %</b>	<b>69 %</b>	<b>69 %</b>

## ANNEXE I.4 : Niveaux de l'ONG où sont gérés les mécanismes relatifs aux partenariats entre les ONG non affiliées

**Tableau détaillé des données obtenues quant au niveau de l'organisation où sont gérés les mécanismes à l'établissement de partenariats entre les ONG non affiliées**

	Aucun processus interorganisationnel relatif à l'établissement de partenariat	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
<b>O1</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats établis au sein du <i>cluster</i> local</li> </ul>	Participation aux <i>clusters</i> à tous les niveaux (points focaux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ententes stratégiques au sein de coalitions ou alliances pour mise en commun d'activités ou de ressources</li> </ul>
<b>O2</b>		Partenariat sur le terrain entre O2 et son partenaire international : fusion des équipes terrain Partenariat avec ONG intégrées par le partenaire international dans sa réponse d'urgence et travail en commun sur le terrain	Partenariat entre équipes d'O2 et équipes du partenaire international : division du territoire en zones avec des équipes tactiques faisant le lien entre le siège d'O2 et le terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariat stratégique avec ONG internationale : l'ONG nationale a servi de support administratif pour toutes les opérations menées dans le pays avec fusion des équipes : « <i>During the emergency response project, we worked as one institution</i> »</li> <li>Création d'un réseau formel de collaboration entre ONG nationales (sièges)</li> </ul>
<b>O3</b>		Partenariats fréquents avec certaines ONG en particulier sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un réseau formel de collaboration entre ONG nationales</li> <li>Partenariats assez systématiques entre bureau pays et ONGI</li> </ul>	Alliances stratégiques avec autres ONG pour la mise en commun de fonds pour financer des projets acceptés par consensus par les membres
<b>O4</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats avec ONG locales</li> </ul>	Partenariats établis par bureaux pays avec des ONG du pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ententes stratégiques au sein de coalitions ou alliances pour mise en commun d'activités ou de ressources</li> <li>Stratégie d'implémentation des</li> </ul>

	Aucun processus interorganisationnel relatif à l'établissement de partenariat	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
				programmes avec ONG locales (activités mises en commun par le moyen de la mise en commun de ressources différentes avec des ONG œuvrant dans le même secteur
<b>O5</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un réseau formel de collaboration entre ONG nationales</li> <li>• Établissement de partenariats dans chaque pays (non existant au Chili)</li> </ul>	
<b>O6</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités réparties avec autre ONG au sein d'un projet commun au niveau terrain</li> <li>• Partenariats pour mise en commun de moyens de transport et pour échanges systématiques d'informations</li> </ul>	Création d'un réseau d'aide humanitaire au niveau chilien entre diverses ONG nationales	
<b>O7</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariat avec réseau international formel d'ONG</li> <li>• Création d'un réseau d'aide humanitaire au niveau chilien entre diverses ONG nationales</li> </ul>
<b>O8</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Philosophie de partenariat terrain systématique, mais règle est que le siège essaie de trouver des partenaires locaux avant le départ de l'équipe d'urgence.</li> <li>• Partenariats habituels avec certaines ONG d'urgence</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariats établis par le siège avec ONG du pays préalablement au départ de l'équipe d'urgence</li> <li>• Partenariats systématiques avec certains bureaux-pays</li> </ul>
<b>O9</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ententes de partenariats pour se répartir certaines activités (comme la distribution</li> </ul>		

	Aucun processus interorganisationnel relatif à l'établissement de partenariat	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
		par ex) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ententes pour faire des activités conjointes sur le terrain</li> <li>• Ententes pour avoir des moyens de transport communs et pour s'échanger de l'information</li> </ul>		
<b>O10</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariats locaux avec mise en commun des ressources humaines (pour développement de l'ONG locale)</li> </ul>	Quelques partenariats au niveau des bureaux-pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Philosophie de partenariat avec partenaires locaux : mission de développement du partenaire local au travers du projet commun</li> <li>• Ententes stratégiques au sein de coalitions ou alliances pour mise en commun d'activités ou de ressources</li> </ul>
<b>O11</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement de partenariats locaux avec ONG locale; « Former des partenariats avec des organisations au niveau local est essentiel à (notre) travail »</li> </ul>	La gestion des partenariats se fait au niveau des bureaux-pays : établissement de partenariat au niveau du pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ententes stratégiques au sein de coalitions ou alliances pour mise en commun d'activités ou de ressources</li> </ul>
<b>O12</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un réseau formel de collaboration entre ONG œuvrant dans le pays – Niveau terrain</li> <li>• Établissement de partenariats locaux avec ONG œuvrant dans le même domaine d'activités (transferts de ressources)</li> <li>• Établissement de partenariats locaux en « absorbant » l'ONG locale le temps de la réponse</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté d'établir des partenariats stratégiques avec divers intervenants</li> <li>• Stratégie d'établir des partenariats locaux pour renforcer leurs capacités de réponse</li> <li>• Ententes stratégiques au sein de coalitions ou alliances pour mise en commun d'activités ou de ressources</li> </ul>

	Aucun processus interorganisationnel relatif à l'établissement de partenariat	Niveau terrain	Niveau tactique	Niveau stratégique
<b>O13</b>		Établissement de partenariats locaux dans la mesure où sont déjà des partenaires habituels dans les projets de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un réseau formel de collaboration entre ONG œuvrant dans le pays</li> </ul>	
<b>TOTAL/niveau</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>%/groupe</b>	<b>0</b>	<b>77 %</b>	<b>69 %</b>	<b>70 %</b>



## ANNEXE J

### Tableaux détaillés relatifs aux données obtenues quant aux standards imposés sur les processus interorganisationnels par l'une ou l'autre des ONG en relation

#### Annexe J.1 : Standards sur les processus faits en commun ou confiés à d'autres ONG et en lien avec les ressources

**Tableau détaillé des données obtenues quant aux standards imposés sur les processus faits en commun ou confiés à d'autres ONG**

	Processus d'achats	Transport et stockage	Distribution	Évaluations
<b>AO1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achats faits en commun avec le partenaire, du moins au début « afin d'éviter toutes les erreurs et/ou risques ». R8</li> <li>Les achats &gt; 50 000 \$ ne sont jamais faits par le partenaire.</li> <li>En tout temps, le partenaire devra impliquer le personnel de l'ONG pour ses décisions d'achat.</li> <li>« Si le partenaire dispose déjà de ses propres procédures d'achats, il nous faudra les étudier pour éviter ou clarifier les incompatibilités avec (nos) procédures. En cas d'incompatibilité des procédures, le partenaire devra utiliser nos procédures [...] » R8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O1 impose ses règles logistiques quand une tâche est confiée à une autre ONG, car les standards sont imposés par les bailleurs (R2) ou quand l'ONG n'a pas la structure ou les procédures adéquates (R5).</li> <li>Standards imposés pour la reddition de comptes</li> </ul>	<i>Aucun processus fait en commun ou confié à d'autres ONG</i>	<i>Pas de standards imposés particuliers pour :</i> <i>1) Évaluations communes qui sont décidées en général au niveau du cluster. Comme ce sont les grosses ONGI qui y participent essentiellement, pas d'imposition de standards comme tels, car toutes les grosses ONGI suivent les standards internationaux</i> <i>2) pour évaluations communes faites avec autres membres de coalitions dont fait partie O1 (pour les mêmes raisons d'ailleurs).</i>
<b>O2</b>	Processus d'achats sont faits par O2, mais constamment supervisés par le partenaire international	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les processus de stockage et de transport ont été faits selon les normes et standards du partenaire international</li> <li>Sont le plus souvent supervisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les processus de distribution ont été faits selon les normes et standards du partenaire international</li> </ul>	Les processus d'évaluation ont été faits par le partenaire international avec la participation d'O2, donc selon les standards d'O2

	Processus d'achats	Transport et stockage	Distribution	Évaluations
		par le partenaire international		
<b>O3</b>	L'ONG qui fait les achats pour le « bureau support » doit respecter les standards imposés par le « <i>back donor</i> » au bureau support* de O3	Idem standards imposés sur les processus d'achat	Idem standards imposés sur les processus d'achat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun standard imposé par le partenaire international quand l'évaluation est faite par le bureau-pays (<i>se soumet aux standards intraorganisationnels</i>)</li> </ul>
<b>O4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quand confie l'implémentation de ses programmes à un partenaire qui va s'occuper des achats, O4 le forme, lui donne une expertise technique et lui fournit des lignes directrices</li> <li>Impose l'usage de ses outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quand confie l'implémentation de ses programmes à un partenaire qui va s'occuper du transport et du stockage, O4 le forme, lui donne une expertise technique et lui fournit des lignes directrices</li> <li>Impose le respect des standards logistiques à toutes les ONG partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idem lorsqu'O4 confie la distribution à un partenaire : lui fournit des lignes directrices à suivre</li> <li>O4 fait des visites de contrôle pour s'assurer que les standards minimums en distribution sont respectés par le partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le partenaire local doit utiliser les standards minimums et les meilleures pratiques pour les évaluations</li> <li>N'utilise d'habitude pas d'évaluation faite par d'autres ONG sauf si O4 s'est jointe au processus d'évaluation</li> </ul>
<b>O5</b>	<i>Pas de processus en commun ou confiés à d'autres ONG</i>	<i>Pas de processus en commun ou confiés à d'autres ONG</i>	<i>Pas de processus en commun ou confiés à d'autres ONG</i>	<i>** Quelques évaluations terrain faites conjointement – Pas de standards imposés autres qu'outil international EDAN (voir plus loin outils communs)</i>
<b>O6</b>	<i>Pas de processus en commun ou confiés à d'autres ONG</i>	<i>Pas de processus imposés comme tels à l'autre partenaire de transport et stockage (qui et une autre grosse ONGI) autres que standards internationaux déjà suivis par O6 (voir</i>	<i>Pas de processus en commun ou confiés à d'autres ONG</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluations peuvent être faites en commun avec d'autres ONG, mais avec les lignes directrices de O6</li> </ul>



	Processus d'achats	Transport et stockage	Distribution	Évaluations
		<i>plus loin – Outils communs)</i>		
<b>O7</b>	Processus d'achat doivent suivre les processus du réseau international partenaire	Processus de transport et de stockage doivent suivre les processus du réseau international partenaire	Processus de distribution doivent suivre les processus du réseau international partenaire	Évaluation validée par le réseau international partenaire (donc validation du processus) -> respect des standards internationaux (voir plus loin : outils communs)
<b>O8</b>	Processus d'achat faits en commun avec le partenaire local : standards imposés = contrôle des processus	<i>Processus de stockage et de transport pas toujours supervisés quand faits par le partenaire local. Pas de standards imposés</i>	Processus de distribution toujours supervisés ou faits avec le partenaire local : standards imposés = contrôle des processus	<i>Pas de standards imposés au partenaire en matière d'évaluation</i>
<b>O9</b>	<i>Pas de processus en commun ou confiés à d'autres ONG</i>	<i>Quelques partenariats pour le transport avec autre grosse ONGI, mais pas de standards imposés autres que respect des standards internationaux et des politiques d'O9</i>	<i>Pas de processus en commun ou confiés à d'autres ONG</i>	<i>Quelques évaluations conjointes, mais O9 suit ses propres standards</i>
<b>O10</b>	O10 contrôle les achats faits par le partenaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O10 impose le suivi de ses standards logistiques à ses partenaires</li> <li>• <i>Mais mis à part les partenariats, ne fait pas de mise en commun de stockage et de transport avec autres ONG non affiliées</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O10 impose le suivi de ses standards de distribution à ses partenaires</li> <li>• Envoie du personnel pour superviser les distributions</li> </ul>	Les organisations chargées de l'évaluation par O10 doivent utiliser les critères d'O10 pour faire l'évaluation
<b>O11</b>	<i>Pas de processus en commun ou confiés à d'autres ONG</i>	<i>Pas de standards particuliers à respecter (si ce n'est les standards internationaux)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O11 s'assure que l'ONG locale a qui a été confiée la distribution a la capacité de le faire</li> </ul>	<i>Pas de standards particuliers à respecter (si ce n'est les standards internationaux)</i>

	Processus d'achats	Transport et stockage	Distribution	Évaluations
		<i>logistiques, ce qui fait partie de la politique même d'O10) lors de la mise en commun du transport avec certaines grosses ONGI.</i>	(partenaire d'implémentation est formé par O11 : assure ainsi le respect des standards de O11 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de O11 est présent durant la distribution</li> </ul>	<i>logistiques, ce qui fait partie de la politique même d'O10) lors des évaluations conjointes qui sont faites en général dans le cadre du cluster ou au sein de coalitions dont O11 fait partie</i>
<b>O12</b>	Supervision des processus d'achats effectués par l'ONG locale partenaire	Processus logistiques d'O12 imposés à l'ONG locale partenaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de distribution imposés à l'ONG locale partenaire : faits en commun avec ONG locale</li> <li>• <i>Processus logistiques faits en commun entre grosses ONGI partenaires d'une coalition non soumis à des standards particuliers (si ce n'est les standards internationaux logistiques qui font partie de la politique même d'O12)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation faite par le partenaire international assisté du personnel de l'ONG locale. Donc suivi des processus d'O12</li> <li>• <i>Processus d'évaluation faits en commun entre grosses ONGI partenaires d'une coalition non soumis à des standards particuliers (si ce n'est les standards internationaux logistiques qui font partie de la politique même d'O12). Processus communs ne sont pas imposés, non plus que l'usage des outils développés en commun par les membres de la coalition ou de l'alliance.</i></li> </ul>
<b>O13</b>	<i>Pas de processus en commun ou confiés à d'autres ONG</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pas de standards particuliers à respecter (si ce n'est les standards internationaux</i></li> </ul>	Standards imposés : O13 supervise toujours les processus de distribution confiés parfois aux ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pas de standards particuliers imposés lorsque l'évaluation rapide est confiée aux communautés locales (mais ne la confie qu'à</i></li> </ul>

	Processus d'achats	Transport et stockage	Distribution	Évaluations
		<i>logistiques, ce qui fait partie de la politique même d'O10) lors de la mise en commun du transport avec certaines grosses ONGI.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pas de standards particuliers imposés lorsque les processus de transport et de stockage sont confiés aux ONG locales, aux communautés locales, aux églises ou aux associations de voisinage</i></li> </ul>	locales, aux communautés locales, aux églises ou aux associations de voisinage : s'assure du respect de standards d'O13	<i>des partenaires connus de longue date)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quelques évaluations communes avec autres grosses ONGI (respectent toutes des standards internationaux donc pas de standards imposés)</i></li> <li>• <i>Processus d'évaluation faits en commun entre grosses ONGI partenaires d'une coalition non soumis à des standards particuliers (si ce n'est les standards internationaux logistiques qui font partie de la politique même d'O12).</i></li> </ul> <i>Processus communs ne sont pas imposés, non plus que l'usage des outils développés en commun par les membres de la coalition ou de l'alliance.</i>

\*Un « back donor » est le bailleur de fonds initial. O3 a donc reçu ces fonds qu'elle a transférés (ou donnés si l'on veut) à une autre ONG. O3 est donc un donateur de 2<sup>e</sup> ligne seulement.

\*\* Utilisation du modèle d'évaluation EDAN car exigé par les bailleurs. (Mais pas utilisé en 2010 par les partenaires chiliens, car inconnu).

## Annexe J.2 : Standards sur les processus impliquant un transfert de ressources à d'autres ONG non affiliées

**Tableau détaillé des données obtenues quant aux standards imposés sur les processus impliquant un transfert de ressources à d'autres ONG**

	Prêts ou échanges avec autre ONG	Donations à une autre ONG
<b>O1</b>	<i>Prêts et échanges entre gestionnaires d'urgence qui se connaissent et se font confiance : pas de standards imposés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O1 impose des standards à l'ONG à qui est fait le don de ressources, mais n'a pas vraiment de moyen de s'assurer que ces standards seront suivis. R19</li> <li>• standards sont imposés aux autres ONG quand ont eux-mêmes des standards imposés par les bailleurs de fonds. R19.</li> </ul>
<b>O2</b>	Personnel prêté au partenaire international a été soumis aux règles et procédures du partenaire international	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pas de mention de standards imposés sur les donations faites (mais faites uniquement à l'abandon d'un projet)</i></li> </ul>
<b>O3</b>	Prêts entre bureaux support et l'ONG qui s'occupe de la logistique pour eux -> alors soumis aux standards imposés par les « <i>back donors</i> »	Les ONG qui reçoivent les fonds doivent rendre compte de l'usage des fonds.
<b>O4</b>	<i>Pratiquement aucun prêt ou échange entre ONG non affiliées</i>	<i>Aucune donation à des ONG non affiliées</i>
<b>O5</b>	<i>Aucun prêt ou échange avec ONG non affiliées</i>	<i>Aucune donation à des ONG non affiliées</i>
<b>O6</b>	<i>Prête très rarement à ONG non affiliée, car c'est une forme de délégation et l'ONG à qui on prête devient une sorte de « partenaire d'implémentation » d'où reddition de comptes à O6 et au donateur. « It is a bit difficult during emergencies. [...] it's a laborious process [...] »</i>	<i>Aucune donation à des ONG non affiliées</i>
<b>O7</b>	Prêt de personnel par tous les membres de l'alliance pour former un organe de coordination commun. Cette structure est un standard qui a été imposé par le réseau international partenaire	Standard imposé à O7 par réseau de partenaires internationaux : avoir des processus organisationnels adéquats et la capacité administrative de gérer les gros montants d'argent transférés

	Prêts ou échanges avec autre ONG	Donations à une autre ONG
<b>O8</b>	<i>Aucun échange ou prêt avec ONG non affiliées.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standards négociés avec ONG à qui est donnée la ressource : O8 peut imposer le nombre d'heures pendant lequel l'équipement donné doit être opéré. L'équipement ne peut être vendu ou est destiné à tel ou tel pays.</li> <li>Standards imposés de reddition de comptes sur la façon dont la ressource a été utilisée</li> </ul>
<b>O9</b>	O9 assure le suivi des ressources qui ont été prêtées => lourdeur administrative	Suivi des activités des ONG à qui O9 a fait une donation « quand on est encore dans le pays et qu'on compte y rester pour un certain temps » : s'assure que les biens donnés ont été bien utilisés.
<b>O10</b>	<i>Aucun échange ou prêt avec ONG non affiliées.</i>	Contrôle et suivi de ce qui a été fait avec les donations
<b>O11</b>	<i>Aucun échange ou prêt avec ONG non affiliées.</i>	<i>Aucune donation à des ONG non affiliées</i>
<b>O12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prêts de personnel non soumis à des standards en raison de la nature des ressources</li> <li>Échanges faits avec ONG sur le terrain : contrôle de l'usage fait des ressources puisqu'O12 a intégré ces ONG dans son propre système de réponse. Donc ces ONG ont de fait suivi les processus et standards d'O12</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donations faites avec ONG sur le terrain : contrôle de l'usage fait des ressources puisqu'O12 a intégré ces ONG dans son propre système de réponse. Donc ces ONG ont de fait suivi les processus et standards de O12</li> </ul>
<b>O13</b>	<i>Échanges ou prêts entre ONG non affiliées très peu fréquents</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O13 fait un suivi directement sur le terrain de l'usage des ressources qui sont données à l'ONG locale qui implémente le programme pour O13 (« dans la mesure où c'est possible »), qu'il s'agisse d'un partenaire ou non.</li> <li>Reddition de comptes doit être faite par l'ONG locale avec formulaire de O13</li> </ul>

### Annexe J.3 : Standards sur les processus relatifs à l'utilisation ou à la répartition des ressources entre ONG

**Tableau détaillé des données obtenues quant aux standards imposés sur les processus relatifs à l'utilisation ou à la répartition des ressources entre ONG**

	Répartition sectorielle ou géographique des activités	Élaboration ou usage d'outils communs	Partage d'informations	Partenariats
<b>O1</b>	<i>Pas de standards interorganisationnels imposés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des standards internationaux est imposé aux partenaires (ainsi que la transparence des procédures et le professionnalisme)</li> <li>• <i>Usage des outils développés avec autres grosses ONGI n'est pas obligatoire</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standards imposés aux partenaires locaux : partage de l'information et formes de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O1 impose ses règles logistiques à ses partenaires, car ils sont mandatés pour implémenter une tâche spécifique selon la stratégie d'intervention d'O1.</li> <li>• Il y a accord sur tous les processus et les standards que le partenaire devra respecter (R5)</li> <li>• Imposition au partenaire de mécanismes de reddition de compte pour s'assurer du respect « des standards de performance et de collaboration »</li> <li>• Imposition de standards au partenaire sur les modalités de prise de décision</li> </ul>
<b>O2</b>	Répartition sectorielle et géographique imposée par le gouvernement chilien *	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des standards internationaux imposé par le partenaire international (<i>a nécessité une formation, car ignorance de ces standards et des adaptations au contexte</i>)</li> <li>• Utilisation des outils d'évaluation</li> </ul>	Création d'un réseau au Chili avec O2, O3, O5, O7 et O13 pour un partage d'information institutionnalisé : nature, quantité et format des informations sont maintenant sur des formats standardisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenaire international a imposé non seulement ses standards, mais aussi ses processus. Le partenariat a abouti à une véritable fusion d'O2 avec son partenaire international à qui O2 a servi de structure administrative pour pouvoir intervenir dans le pays.</li> </ul>

	Répartition sectorielle ou géographique des activités	Élaboration ou usage d'outils communs	Partage d'informations	Partenariats
		du partenaire international : imposition, mais utile pour O2 qui n'en avait pas		<ul style="list-style-type: none"> <li>D'où le standard imposé à O2 par partenaire international : avoir des processus organisationnels adéquats et la capacité administrative de gérer les gros montants d'argent transférés</li> </ul>
<b>O3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En fonction des ONG avec qui va établir un partenariat, c'est O3 qui peut décider de la répartition géographique des activités avec l'autre ONG</li> <li>Répartition sectorielle et géographique imposée par le gouvernement chilien *</li> </ul>	<i>Pas de mention de l'adhésion aux standards internationaux : mention de l'adoption des principes de transparence, d'intégrité et de professionnalisme.</i>	Création d'un réseau au Chili avec O2, O3, O5, O7 et O13 pour un partage d'information institutionnalisé : nature, quantité et format des informations sont maintenant sur des formats standardisés	<i>Ne semble pas imposer de standards aux ONG avec qui O3 a établi des partenariats sur le terrain (mais sont des partenaires habituels)</i>
<b>O4</b>	<i>Pas de standards interorganisationnels imposés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le partenaire local peut utiliser ses outils d'évaluations si et seulement s'ils sont « <i>more less consistent with our tools</i> »</li> <li>Normalement, le partenaire local va utiliser un outil d'évaluation élaboré conjointement avec O4</li> <li>O4 impose à ses partenaires locaux le respect des standards internationaux et code de conduite</li> <li>O4 impose l'usage de ses propres outils à ses partenaires</li> </ul>	<i>Pas de standards interorganisationnels imposés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standards minimums imposés : visites de contrôle pour s'assurer que les meilleures pratiques et les standards minimum (logistiques, distribution, gestion et ciblage de clientèle) sont respectés.</li> <li>Partenaire doit aussi respecter les standards de gestion, que ce soit au niveau de la mise en place des programmes ou au niveau financier (rigueur)</li> <li>Standards imposés en matière de reddition de comptes</li> </ul>

	Répartition sectorielle ou géographique des activités	Élaboration ou usage d'outils communs	Partage d'informations	Partenariats
O5	Répartition sectorielle et géographique imposée par le gouvernement chilien *	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usage des outils inclus dans le modèle d'évaluation EDAN imposé par les bailleurs à O5 =&gt; imposition de cet instrument à tous les niveaux de l'organisation (<i>problème, car pas utilisé par autres ONG chiliennes</i>)</li> <li>• Les partenaires doivent respecter les standards internationaux et règles d'O5</li> </ul>	Création d'un réseau au Chili avec O2, O3, O5, O7 et O13 pour un partage d'information institutionnalisé : nature, quantité et format des informations sont maintenant sur des formats standardisés	Les partenaires doivent se soumettre aux standards de reddition de compte d'O5
O6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pas de standards interorganisationnels imposés</i></li> <li>• <i>Coordination avec le gouvernement chilien</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des standards internationaux</li> <li>• Développement d'outils internationaux pour les autres ONG</li> </ul>	<i>Pas de standards interorganisationnels imposés</i>	<i>Très peu de partenariats et uniquement avec grosses ONGI qui respectent déjà tous les standards internationaux : donc aucun standard supplémentaire imposé</i>
O7	Répartition sectorielle et géographique imposée par le gouvernement chilien *	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O7 a dû utiliser les outils des réseaux partenaires internationaux (<i>mais utile, car n'en avait pas</i>)</li> <li>• Partenaire international a imposé le respect des standards internationaux (<i>a nécessité une formation, car ignorance de ces standards</i>)</li> </ul>	Création d'un réseau au Chili avec O2, O3, O5, O7 et O13 pour un partage d'information institutionnalisé : nature, quantité et format des informations sont maintenant sur des formats standardisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le partenariat entre O7 et les réseaux internationaux a été établi à la condition <ul style="list-style-type: none"> <li>- de la création d'un organe de coordination national formel</li> <li>- de l'usage des outils et des processus du réseau international qui a financé la réponse</li> </ul> </li> <li>• Réseau d'aide humanitaire créé au Chili : accord pour utiliser des outils communs (en cours d'élaboration),</li> </ul>



	Répartition sectorielle ou géographique des activités	Élaboration ou usage d'outils communs	Partage d'informations	Partenariats
				travailler ensemble et échanger de l'information
<b>08</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de standards interorganisationnels imposés</li> <li>• Dans le cas du Chili, ne s'est pas vraiment coordonnée avec le gouvernement, mais son partenaire local l'a fait</li> </ul>	Imposition du respect des standards internationaux au partenaire (SPHÈRE) (mentionné uniquement pour la distribution)	<i>Pas de standards interorganisationnels imposés</i>	Si 08 impartit l'activité à un partenaire local et ne l'implémente pas avec lui, le partenaire a une obligation de reddition de comptes à 08
<b>09</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de standards interorganisationnels imposés</li> <li>• Dans le cas du Chili, ne s'est pas vraiment coordonnée avec le gouvernement</li> </ul>	09 respecte les standards internationaux	<i>Pas de standards interorganisationnels imposés</i>	<i>Pas de standards interorganisationnels imposés, car ententes très limitées, peu fréquentes et uniquement avec grosses ONG ayant les mêmes standards</i>
<b>O10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de standards interorganisationnels imposés</li> <li>• Dans le cas du Chili, ne s'est pas vraiment coordonnée avec le gouvernement</li> </ul>	Imposition au partenaire des principes et standards suivis par O10 (standards internationaux, code d'éthique, etc.) et une formation est fournie à cet effet	<i>Pas de standards interorganisationnels imposés (uniquement intraorganisationnels)</i>	Standards imposés au partenaire <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reddition de compte</li> <li>• Standards de performance</li> <li>• Le partenaire peut utiliser ses propres procédures, mais elles doivent être validées par O10</li> </ul>
<b>011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de standards interorganisationnels imposés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposition à l'ONG locale qui implémente de certaines politiques et standards d'O11</li> <li>• O11 respecte les standards internationaux et utilise les outils internationaux quand il y en a</li> <li>• O11 utilise les outils communs développés au sein de coalitions dont il fait partie</li> </ul>	<i>O11 encourage le partage de l'information, mais pas de standards particuliers imposés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation de partenariats avec l'objectif de développer les capacités locales. Ce développement passe par l'entraînement aux normes et standards internationaux, et aux politiques internationales développées par les clusters dans le domaine.</li> <li>• Standard imposé : qualité de l'implémentation</li> </ul>

	Répartition sectorielle ou géographique des activités	Élaboration ou usage d'outils communs	Partage d'informations	Partenariats
				(« car c'est O11 qui délègue ses responsabilités vis-à-vis de ses donateurs »)
<b>012</b>	Répartition sectorielle et géographique imposée par le gouvernement chilien *	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposition du respect des standards internationaux par les ONG partenaires (O12 forme ses partenaires pour cela)</li> <li>• Imposition de l'usage des outils (et formulaires) utilisés par O12 aux ONG partenaires locales</li> </ul>	<i>Pas de standards interorganisationnels imposés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O12 a imposé à son partenaire local privilégié au Chili l'ensemble de ses standards et processus</li> <li>• Les standards imposés par les donateurs à O12 ont été imposés par O12 à l'ONG locale partenaire</li> <li>• O12 a imposé à l'ONG locale partenaire de lui prêter du personnel et s'est engagé à le former au respect des standards internationaux humanitaires.</li> </ul>
<b>013</b>	Répartition sectorielle et géographique imposée par le gouvernement *	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 013 est signataire du Code de conduite, de la Charte Humanitaire, et a pour politique de respecter tous les standards internationaux et meilleures pratiques</li> <li>• 013 entraîne les autres ONG (pas seulement ses partenaires) aux normes SPHÈRE, autres standards et outils internationaux (comme EDAN)</li> </ul>	Création d'un réseau au Chili avec 02, 03, 05, 07 et 013 pour un partage d'information institutionnalisé : nature, quantité et format des informations sont maintenant sur des formats standardisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les partenaires de 013 doivent se soumettre aux standards de reddition de compte de 013</li> <li>• Les partenaires doivent respecter les standards internationaux et doivent savoir utiliser les outils internationaux (comme EDAN)</li> </ul>

## ANNEXE K

### Tableaux détaillés relatifs aux données obtenues quant à la formalisation des processus de transfert de ressources entre ONG non affiliées

#### Annexe K.1 : Formalisation des processus communs ou confiés à d'autres ONG non affiliées en lien avec les ressources

**Tableau détaillé des degrés de formalisation des processus communs ou confiés à d'autres ONG**

	Processus d'achats	Transport et stockage	Distribution	Évaluations
<b>O1</b>	Procédures d'achat faites par le partenaire sont très codifiées : accord contractuel de partenariat	Procédures de transport mis en commun peuvent être définies : <ul style="list-style-type: none"> <li>Par un simple accord verbal entre gestionnaires d'urgence sur le terrain</li> <li>Par un accord contractuel (MOU) entre ONG</li> </ul>	<i>Aucun processus fait en commun ou confié à d'autres ONG</i>	Les évaluations communes ou conjointes peuvent être décidées avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>action <i>ad hoc</i> décidée sur le moment et selon les circonstances (ajustement des comportements = coordination implicite ou explicite sans base formelle)</li> <li>Accord verbal entre ONG (Ex : au sein du cluster)</li> <li>Évaluations communes suite à des alliances stratégiques avec d'autres ONG</li> </ul>
<b>O2</b>	Processus d'achat définis par sur la base de l'alliance stratégique faite avec le partenaire international	Processus de transport et de stockage définis sur la base de l'alliance stratégique faite avec le partenaire international	Processus de distribution définis par sur la base de l'alliance stratégique faite avec le partenaire international	Processus d'évaluation faits pour ou avec le partenaire et défini par un MOU
<b>O3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus d'achats confiés à une autre ONG définis au sein d'un accord formant la base d'une alliance stratégique</li> <li>Processus d'achat confiés par une autre ONG sur la base d'un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de transport et de stockage confiés à une autre ONG définis au sein d'un accord formant la base d'une alliance stratégique</li> <li>Processus d'achat</li> </ul>	Processus de distribution confiés à une autre ONG partenaire sur le terrain définis par des accords contractuels avec cette ONG	Processus d'évaluation confiés par ONG partenaire définis par des accords contractuels avec cette ONG (formalisés par écrit ou non)

	Processus d'achats	Transport et stockage	Distribution	Évaluations
	accord contractuel (MOU)	confiés par une autre ONG sur la base d'un accord contractuel (MOU)		
<b>O4</b>	Processus d'achat confiés à un partenaire d'implémentation définis par accord contractuel de partenariat (MOU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de stockage et de transport confiés à un partenaire d'implémentation définis par accord contractuel de partenariat (MOU)</li> <li>• Échanges et mise en commun des moyens logistiques peuvent aussi se faire sur le terrain, mais toujours formalisés par un contrat écrit</li> <li>• Possibilité aussi d'accords de mise en commun de la logistique sur la base d'alliance stratégique avec d'autres ONG</li> </ul>	Processus de distribution confiés à une autre ONG sont toujours définis par accord contractuel formel écrit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de distribution confiés à un partenaire d'implémentation définis par accord contractuel de partenariat (MOU).</li> <li>• Possible aussi que les évaluations en commun soient décidées de façon tout à fait <i>ad hoc</i> et informelle</li> <li>• Enfin, possible que des évaluations communes soient faites dans le cadre d'une alliance stratégique avec d'autres ONG</li> </ul>
<b>O5</b>	<i>Pas de processus en commun ou confié à d'autres ONG</i>	<i>Pas de processus en commun ou confié à d'autres ONG</i>	<i>Pas de processus en commun ou confié à d'autres ONG</i>	Les rares évaluations communes faites sur le terrain sont faites sur une base <i>ad hoc</i> et informelle
<b>O6</b>	<i>Pas de processus en commun ou confié à d'autres ONG</i>	Toutes les mises en commun de moyens logistiques sont formalisées par un MOU	<i>Pas de processus en commun ou confié à d'autres ONG</i>	Les évaluations communes faites sur le terrain sont faites sur une base <i>ad hoc</i> et informelle (dépendent des relations interpersonnelles entre gestionnaires d'urgence des diverses ONG)
<b>O7</b>	Processus d'achats faits par l'organe de coordination inter églises sont définis dans l'alliance stratégique qui a été faite entre les divers mouvements ecclésiastiques	Processus de stockage et de transport faits par l'organe de coordination inter églises sont définis dans l'alliance stratégique qui a été faite entre les divers	Processus de distribution faits par les divers membres de l'alliance tels que définis par l'accord stratégique fait entre les divers	Processus d'évaluation définis dans l'alliance stratégique qui a été faite entre les divers mouvements ecclésiastiques

	Processus d'achats	Transport et stockage	Distribution	Évaluations
		mouvements ecclésiastiques	mouvements ecclésiastiques	
<b>O8</b>	Processus d'achats faits par le partenaire local sur le terrain sont définis par l'accord contractuel (en général MOU) passé avec cette ONG partenaire	Processus de transport et de stockage faits par le partenaire local sur le terrain sont définis par l'accord contractuel (en général MOU) passé avec cette ONG partenaire	Processus de distribution faits par ou en commun avec le partenaire local sur le terrain sont définis par l'accord contractuel (en général MOU) passé avec cette ONG partenaire	Processus d'évaluation confiés au partenaire local sont faits sur la base de l'accord de partenariat (MOU)
<b>O9</b>	<i>Pas de processus en commun ou confié à d'autres ONG</i>	Transports faits en commun sont faits sur une base ad hoc et informelle	<i>Pas de processus en commun ou confié à d'autres ONG</i>	Quelques évaluations conjointes faites sur une base <i>ad hoc</i> et informelle
<b>O10</b>	Processus d'achats faits par le partenaire local sont définis par l'accord de partenariat. Cet accord définit une alliance long terme entre O10 et son partenaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de stockage et de transport faits par le partenaire local sont définis par l'accord de partenariat. Cet accord définit une alliance long terme entre O10 et son partenaire</li> <li>Possibilité aussi d'accords de mise en commun de la logistique sur la base d'alliance stratégique avec d'autres ONG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de distribution faits par le partenaire local sont définis par l'accord de partenariat. Cet accord définit une alliance long terme entre O10 et son partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluations communes avec d'autres ONG dans le cadre d'alliances stratégiques</li> <li>Évaluations communes avec d'autres ONG au sein du cluster : base <i>ad hoc</i> et informelle</li> </ul>
<b>O11</b>	<i>Pas de processus en commun ou confié à d'autres ONG</i>	Possibilité aussi d'accords de mise en commun de la logistique sur la base d'alliance stratégique avec d'autres ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de distribution faits par le partenaire local sont définis par l'accord de partenariat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluations communes avec d'autres ONG dans le cadre d'alliances stratégiques</li> <li>Évaluations faites avec ONG membres d'un réseau informel : base <i>ad hoc</i> et informelle</li> <li>Évaluations faites dans le cadre du <i>cluster</i> : base <i>ad hoc</i> et informelle</li> </ul>
<b>O12</b>	Processus d'achats confiés au partenaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de transport et de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluations communes avec d'autres</li> </ul>

	Processus d'achats	Transport et stockage	Distribution	Évaluations
	local sur la base d'un MOU (accord de partenariat)	stockage confiés au partenaire local sur la base d'un MOU (accord de partenariat) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité d'accords de mise en commun de la logistique sur la base d'alliance stratégique avec d'autres ONG</li> </ul>	confiés au partenaire local sur la base d'un MOU (accord de partenariat) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité aussi d'accords de mise en commun de la logistique sur la base d'alliance stratégique avec d'autres ONG</li> </ul>	ONG dans le cadre d'alliances stratégiques <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus d'évaluation confiés ou faits en commun avec partenaire local définis dans le MOU (accord de partenariat)</li> </ul>
<b>013</b>	<i>Pas de processus en commun ou confié à d'autres ONG</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de transport et de stockage confiés au partenaire local sur la base d'un MOU (accord de partenariat)</li> <li>• Processus de mise en commun des moyens logistiques faits sur une base <i>ad hoc</i> et informelle (discussion sur le terrain avec autres ONG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de distribution confiés au partenaire local sur la base d'un MOU (accord de partenariat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluations communes avec d'autres ONG dans le cadre d'alliances stratégiques</li> <li>• Évaluations conjointes faites sur le terrain sur une base <i>ad hoc</i> et informelle</li> </ul>

## Annexe K.2 : Formalisation des processus impliquant un transfert de ressources entre ONG non affiliées

**Tableau détaillé des degrés de formalisation des processus de transferts de ressources à d'autres ONG**

	Prêts ou échanges avec autre ONG	Donations à une autre ONG
<b>O1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre gestionnaires d'urgence sur le terrain : prêts de ressources opérationnelles et de valeur limitée sur une base <i>ad hoc</i> et informelle</li> <li>Prêts entre O1 et ONG sur le terrain dans le cadre d'une entente de partenariat (entente formelle)</li> </ul>	Donations sur le terrain de « reliquats de stocks » avec certificat de donation qui sera remis au bailleur. Entente formelle (conformité aux exigences du bailleur)
<b>O2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prêt et échange de personnel avec ONG internationale sur la base de l'alliance stratégique avec partenaire international</li> <li><i>Pas de prêts ni d'échange avec ONG locales ou nationales</i></li> </ul>	Aucune mention d'entente formelle avec les ONG à qui O2 fait des donations en cas de fin de projet. Donc base <i>ad hoc</i> et informelle.
<b>O3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prêts et échanges avec membres au sein d'une alliance stratégique</li> <li><i>Pas de prêts ni d'échange avec ONG locales ou nationales</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donations à d'autres ONG sur la base d'une alliance stratégique</li> <li><i>Pas de donations avec ONG locales ou nationales</i></li> </ul>
<b>O4</b>	<i>Pratiquement aucun prêt ou échange entre ONG non affiliées</i>	<i>Aucune donation à des ONG non affiliées</i>
<b>O5</b>	<i>Aucun prêt ou échange avec ONG non affiliées</i>	<i>Aucune donation à des ONG non affiliées</i>
<b>O6</b>	<i>Prête très rarement à ONG non affiliée, car c'est une forme de délégation et l'ONG à qui on prête devient une sorte de « partenaire d'implémentation » d'où reddition de comptes à O6 et au donateur. « It is a bit difficult during emergencies. [...] it's a laborious process [...] »</i>	<i>Aucune donation à des ONG non affiliées</i>
<b>O7</b>	Prêt de personnel pour former l'organe de coordination (ONG) composé de diverses organisations (religieuses) sur la base d'une alliance stratégique (limitée dans le temps) entre ces organisations	Donations sur la base d'une entente stratégique avec réseau international
<b>O8</b>	<i>Aucun échange ou prêt avec ONG non affiliées.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donations faites sur la base d'une entente formelle signée avec l'autre ONG (MOU)</li> <li>Ou donations faites sur la base « d'un mini-accord » avec toutes petites ONG : accord signé pour définir conditions de la donation et standards à respecter</li> </ul>

	Prêts ou échanges avec autre ONG	Donations à une autre ONG
<b>O9</b>	Prêts toujours formalisés par une entente écrite (vente, prêt ou donation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêts toujours formalisés par une entente écrite (vente, prêt ou donation)</li> <li>• <i>Donations peuvent aussi être faites sur la base d'une entente de partenariat (mais pas très peu fréquent)</i></li> </ul>
<b>O10</b>	<i>Aucun échange ou prêt avec ONG non affiliées.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord formalisant l'entente sur les processus et l'utilisation des ressources reçues</li> </ul>
<b>O11</b>	<i>Aucun échange ou prêt avec ONG non affiliées.</i>	<i>Aucune donation à des ONG non affiliées</i>
<b>O12</b>	Prêts et échanges de personnel sur la base d'une entente de partenariat (MOU)	Donations à d'autres petites ONG locales ayant une mission proche sur une base de MOU
<b>O13</b>	<i>Échanges ou prêts entre ONG non affiliées très peu fréquents</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les donations à d'autres ONG sont faites dans le cadre de partenariat : processus très formel « avec beaucoup de documents légaux »</li> </ul>



### Annexe K.3 : Formalisation des processus de répartition et d'utilisation des ressources entre ONG non affiliées

**Tableau détaillé des degrés de formalisation des processus de répartition ou d'utilisation des ressources entre ONG**

	Répartition sectorielle ou géographique des activités	Élaboration ou usage d'outils communs	Partage d'informations	Partenariats
<b>O1</b>	Répartition des activités avec autres ONG sur le terrain sur une base <i>ad hoc</i> et informelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisation au sein du <i>cluster</i> local d'un outil commun permettant le partage d'informations entre les participants (Ex : Sitrep)</li> <li>Adhésion formelle aux standards internationaux et protocoles internationaux = engagement stratégique et contractuel vis-à-vis des donateurs</li> <li>Engagement contractuel à participer au développement d'outils et de protocoles internationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partages d'informations sur le terrain (dans ou hors <i>cluster</i>) ou entre sièges de façon <i>ad hoc</i> et informelle ou au niveau des clusters globaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats avec ONG sur un critère sectoriel, sur un critère de philosophie d'approche ou sur un critère géographique = MOU</li> <li>Alliances stratégiques avec certaines ONG</li> <li>Partenariats <i>ad hoc</i> et informels sur le terrain (au sein des <i>clusters</i> locaux notamment). Durant les urgences, partenariats le plus souvent <i>ad hoc</i></li> </ul>
<b>O2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition sectorielle des activités sur une base informelle (discussions sur le terrain ou au niveau national)</li> <li>Répartition géographique a été faite sur la base de l'alliance stratégique avec partenaire international</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhésion formelle aux standards internationaux et protocoles internationaux = engagement contractuel vis-à-vis du partenaire international</li> <li>Utilisation d'outils du partenaire = engagement mis dans le MOU qui a établi l'alliance stratégique avec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échanges d'infos en vertu de l'alliance stratégique avec partenaire international</li> <li>Partage d'informations avec autres ONG : sur une base <i>ad hoc</i> et informelle (pas d'accords formels entre les répondants – même si dans le cas du Chili, formation d'un réseau informel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membre d'un réseau formel entre ONG nationales : base = accord formel</li> <li>Accord de partenariat = MOU qui définit les rôles et responsabilités des partenaires. Ce MOU a en fait défini une fusion quasi totale des opérations d'O2 avec le partenaire international = alliance stratégique (pour un</li> </ul>

	Répartition sectorielle ou géographique des activités	Élaboration ou usage d'outils communs	Partage d'informations	Partenariats
		partenaire international	pour faire circuler l'info	temps limité)
<b>O3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition géographique et sectorielle établie par O3 selon accord avec partenaire (cet accord peut ne pas être formalisé)</li> </ul>	<i>Pas mention de l'adhésion aux standards adoptés par autres ONG ni de l'utilisation d'outils communs avec d'autres ONG</i>	À partir de 2010, entente formelle (MOU) pour un partage d'information institutionnalisé au sein d'un réseau d'ONG œuvrant dans le pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alliances et coalitions stratégiques avec d'autres ONG pour certains bureaux support</li> <li>Accords de partenariat avec certaines ONG : base = MOU</li> <li>Membre d'un réseau formel entre ONG nationales : base = accord formel</li> </ul>
<b>O4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusion de certaines ententes stratégiques prédésastre pour la répartition géographique des activités avec autres grandes ONG. Base = MOU</li> <li>Autrement répartition sectorielle ou géographique le plus souvent <i>ad hoc</i> et informelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhésion formelle aux standards internationaux et protocoles internationaux = engagement stratégique et contractuel vis-à-vis des donateurs</li> <li>Élaboration d'outils communs au sein de coalitions d'ONG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage d'informations au sein de coalitions stratégiques</li> <li>Échanges d'information sur le terrain sur une base <i>ad hoc</i> et informelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats établis sur la base de MOU pour mise en commun d'activités ou de ressources différentes.</li> <li>Partage de certaines activités et mise en commun de ressources sur la base d'une entente pour former une coalition</li> <li>Possibilité aussi de partenariats faits de façon <i>ad hoc</i> et sans base formelle sur le terrain</li> </ul>
<b>O5</b>	Répartition des activités sur une base <i>ad hoc</i> et informelle à l'intérieur du réseau : base de discussion, mais pas de signature d'accord formel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhésion formelle aux standards internationaux et protocoles internationaux = engagement stratégique et contractuel vis-à-vis des donateurs</li> <li>Élaboration d'outils communs internationaux : engagement non contractuel</li> <li>Activités de</li> </ul>	ONG : sur une base <i>ad hoc</i> et informelle (pas d'accords formels entre les répondants – même si dans le cas du Chili, formation d'un réseau informel pour faire circuler l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation de réseaux pour canaliser les besoins : base informelle</li> <li>Accord de partenariat avec ONG non affiliées sur une base de MOU</li> <li>Membre d'un réseau formel entre ONG nationales : base = accord formel</li> </ul>

	Répartition sectorielle ou géographique des activités	Élaboration ou usage d'outils communs	Partage d'informations	Partenariats
		formation des autres ONG sur base de MOU		
<b>O6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition sectorielle ou géographique se fait sur le terrain sur une base <i>ad hoc</i> et informelle (discussion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhésion formelle aux standards internationaux et protocoles internationaux = engagement stratégique et contractuel vis-à-vis des donateurs</li> </ul>	Échanges d'informations sur le terrain. Base informelle et <i>ad hoc</i> . Pas de formalisation de ces échanges avec d'autres ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage d'activités au sein d'un même projet sur une base de MOU</li> <li>Partenariat terrain pour la répartition d'activités avec une autre ONG sur une base <i>ad hoc</i> = « partenariats spontanés »</li> <li>Partenariats avec petites ONG locales sur une base <i>ad hoc</i>, car « On ne sait jamais où on va se déployer »</li> </ul>
<b>O7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition sectorielle et géographique décidée avec le gouvernement chilien et autres ONG sur une base <i>ad hoc</i> et informelle : pas d'entente contractuelle, mais discussion</li> <li><i>Pas de spécification au niveau de l'alliance stratégique avec le partenaire international</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhésion formelle aux standards internationaux et protocoles internationaux = engagement en vertu de l'alliance stratégique avec partenaire international</li> <li>Formation aux standards internationaux par une autre grosse ONG sur une base de MOU</li> <li>Utilisation d'outils du partenaire = engagement mis dans le MOU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG : sur une base <i>ad hoc</i> et informelle (pas d'accords formels entre les répondants – même si dans le cas du Chili, formation d'un réseau informel pour faire circuler l'information</li> <li>À partir de 2010, entente formelle (MOU) pour un partage d'information institutionnalisé au sein d'un réseau d'ONG œuvrant dans le pays</li> <li>Échanges d'infos sur la base d'une alliance stratégique avec partenaire international</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entente entre O7 et le réseau international pour un partenariat stratégique : base = alliance stratégique</li> <li>Membre d'un réseau formel entre ONG nationales : base = accord formel</li> </ul>
<b>O8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition</li> </ul>	Suivent les standards	Échanges	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats</li> </ul>

	Répartition sectorielle ou géographique des activités	Élaboration ou usage d'outils communs	Partage d'informations	Partenariats
	sectorielle ou géographique au sein du <i>cluster</i> local : base <i>ad hoc</i> et informelle (discussions) <ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition sectorielle ou géographique avec ONG sur le terrain : base <i>ad hoc</i> et informelle</li> </ul>	internationaux (plus particulièrement pour la distribution). Engagement moral et pas total d'O8 sur ce point (n'apparaît pas sur site Web par ex) = considéré comme <i>ad hoc</i> et informel	d'informations faits avec partenaires ou sur le terrain sur une base informelle et <i>ad hoc</i>	spontanés sur le terrain : base <i>ad hoc</i> et informelle (entre gestionnaires qui se connaissent déjà) <ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariat pour mise à disposition d'équipement : base contractuelle</li> <li>Certains partenariats sont faits avec des ONG locales avec une base contractuelle (contrats pour partenaires habituels et MOU pour nouveaux partenaires)</li> </ul>
<b>O9</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition sectorielle avec ONG qui travaillent dans le même secteur et qui ont les mêmes valeurs se fait avec un accord formalisé sur ce que chaque ONG va faire</li> <li>Quand besoin de faire une répartition sectorielle avec ONG qui n'a pas les mêmes valeurs, entente <i>ad hoc</i> et informelle (entente verbale)</li> <li>Quelle que soit l'autre ONG, l'entente peut toujours être simplement <i>ad hoc</i> et informelle</li> </ul>	Adhésion formelle aux standards internationaux et protocoles internationaux = engagement stratégique et contractuel vis-à-vis des donateurs	Échanges d'informations sur le terrain (notamment au travers du <i>cluster</i> local) : base <i>ad hoc</i> et informelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'accord préparatoire de partenariat, car agit en urgence seulement : partenariats spontanés <i>ad hoc</i> et informels.</li> <li>Quelques partenariats formels pour des projets plus long terme mais très rare</li> </ul>
<b>O10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition sectorielle parfois formelle quand faite entre sièges pour une</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhésion formelle aux standards internationaux et protocoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage d'informations au sein de coalitions stratégiques</li> <li>Échanges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats sur une base de MOU (partenariats « stratégiques », car partenaires sont</li> </ul>

	Répartition sectorielle ou géographique des activités	Élaboration ou usage d'outils communs	Partage d'informations	Partenariats
	répartition au niveau national : base MOU <ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition sectorielle par ententes sur des programmes complémentaires : base contractuelle</li> </ul>	internationaux = engagement stratégique et contractuel vis-à-vis des donateurs <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration d'outils communs sur la base d'une entente formant une coalition avec autres ONG</li> <li>Développement d'outils communs internationaux : engagement non contractuel</li> </ul>	d'information sur le terrain sur une base <i>ad hoc</i> et informelle	choisis pour une longue durée) <ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats sur la base d'alliances stratégiques ou de coalitions</li> </ul>
<b>O11</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition sectorielle faite au niveau du <i>cluster</i> local : base <i>ad hoc</i> et informelle</li> <li>Répartition faite avec d'autres ONG appartenant à des réseaux informels locaux dont fait partie O11 : base <i>ad hoc</i> et informelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhésion formelle aux standards internationaux et protocoles internationaux = engagement stratégique et contractuel vis-à-vis des donateurs</li> <li>Élaboration d'outils communs sur la base d'une entente formant une coalition avec autres ONG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage d'informations au sein de coalitions stratégiques</li> <li>Partage d'informations au sein du <i>cluster</i> local : base informelle et <i>ad hoc</i></li> </ul>	Partenariats sur la base d'alliances stratégiques ou de coalitions
<b>O12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition géographique avec ONG œuvrant dans le même domaine : base MOU</li> <li>Répartition sectorielle et géographique avec ONG sur une base informelle (discussions)</li> <li>Répartition sectorielle parfois formelle quand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhésion formelle aux standards internationaux et protocoles internationaux = engagement stratégique et contractuel vis-à-vis des donateurs</li> <li>Élaboration d'outils communs sur la base d'une entente formant une</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage d'informations au sein de coalitions stratégiques</li> <li>Partage d'informations au sein du <i>cluster</i> local : base informelle et <i>ad hoc</i></li> <li>Au Chili, formation d'un réseau informel pour faire circuler l'info : base informelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats sur la base d'alliances stratégiques ou de coalitions</li> <li>Partenariats sur une base de MOU avec partenaires locaux : partenariats qui peuvent être très poussés (expansion de O11 par « absorption » des ONG locales œuvrant dans le même</li> </ul>

	Répartition sectorielle ou géographique des activités	Élaboration ou usage d'outils communs	Partage d'informations	Partenariats
	faite entre sièges pour une répartition au niveau national : base MOU	coalition avec autres ONG • Élaboration d'outils communs avec ONG locales sur la base de MOU dans le cadre de l'entente de partenariat	• Participation au réseau formel national chilien pour partage d'infos institutionnalisées : base MOU	secteur)
<b>O13</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition sectorielle et géographique avec ONG sur une base informelle et <i>ad hoc</i></li> <li>• Répartition sectorielle et géographique définie avec le gouvernement chilien et autres ONG sur une base <i>ad hoc</i> et informelle : pas d'entente contractuelle, mais discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration d'outils communs sur la base d'une entente formant une coalition avec autres ONG</li> <li>• Adhésion formelle aux standards internationaux et protocoles internationaux = engagement stratégique et contractuel vis-à-vis des donateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au Chili, formation d'un réseau informel pour faire circuler l'info : base informelle</li> <li>Participation au réseau formel national chilien pour partage d'infos institutionnalisées : base MOU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariats sur la base d'alliances stratégiques ou de coalitions</li> <li>• <i>Quelques partenariats spontanés sur le terrain, mais rares</i></li> </ul>